

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ
«НОВА ПОШТА»**

здобувачки вищої освіти **Мороз Ольги Віталіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Дідур Ганна Іванівна _____

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач
кафедри економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету

Князева Олена Альбертівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« _____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Мороз Ольги Віталіївни

1. Тема роботи: «Управління діловою кар'єрою персоналу в ТОВ «НОВА ПОШТА».

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити поняття та сутність ділової кар'єри;
- визначити основні моделі та стратегії управління кар'єрою;
- узагальнити зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу.

5.2. Аналітичний розділ:

- дати загальну організаційну характеристику компанії;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності організації;
- проаналізувати кадрову політику та оцінити існуючу систему управління кар'єрою в компанії.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати напрямки професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою;
- розробити програму кар'єрного розвитку та наставництва;
- визначити заходи з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення «кар'єри». Підходи до визначення «управління кар'єрою». Моделі управління діловою кар'єрою. Переваги та недоліки моделей управління діловою кар'єрою. Стратегії управління діловою кар'єрою.

6.2. До аналітичного розділу:

Склад групи компаній Nova Group. Основні компанії, що входять до складу Nova Group. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта». Основні функції та завдання департаментів ТОВ «Нова Пошта». Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта». Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 рр., тис. грн. Динаміка чистого доходу від реалізації. Динаміка чистого прибутку. Склад та структура операційних витрат. Динаміка витрат на оплату праці у 2020-2024 роках. Вплив фінансових умов на кадрові можливості ТОВ «Нова Пошта». SWOT- аналіз системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта». Модель кар'єрного шляху працівника в компанії.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Алгоритм формування стратегії управління розвитком персоналу. Взаємозв'язок конкурентної стратегії організації і стратегією розвитку персоналу. Найбільш гострі проблеми кадрової політики. Еволюція підходів до управління розвитком персоналу в ТОВ «Нова Пошта». Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу у відповідності з активною кадровою політикою. Заходи, щодо впровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва. Кар'єрна траєкторія працівника компанії «Нова пошта». Етапи Програми кар'єрного розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта». Напрями та заходи з особистісного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта». Етапи формування трудової кар'єри працівників ТОВ «Нова пошта». Процес планування розвитку і кар'єри працівників ТОВ «Нова пошта». Карта розвитку співробітника.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі акти Верховної Ради України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність ТОВ «Нова пошта»; результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Ольга МОРОЗ

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Мороз О.В. Управління діловою кар'єрою персоналу в ТОВ «Нова пошта». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації ринку праці, діджиталізації бізнес-процесів та зростання конкуренції серед роботодавців, питання ефективного управління діловою кар'єрою персоналу набуває особливого значення. Саме цілеспрямоване кар'єрне зростання працівників є одним із ключових чинників формування стабільного кадрового резерву, підвищення лояльності персоналу, зниження рівня плинності кадрів і забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність ділової кар'єри;
- визначити основні моделі та стратегії управління кар'єрою;
- узагальнити зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу;
- дати загальну організаційну характеристику компанії;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності організації;
- проаналізувати кадрову політику та оцінити існуючу систему управління кар'єрою в компанії;
- обґрунтувати напрямки професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою;
- розробити програму кар'єрного розвитку та наставництва;
- визначити заходи з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: комплексного аналізу та синтезу; системного підходу (для визначення сутності управління кар'єрою); статистичні методи (для фінансово-економічного аналізу діяльності організації); абстрактно-логічний (для визначення напрямків удосконалення управління діловою кар'єрою).

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління діловою кар'єрою персоналу» досліджено поняття та сутність ділової кар'єри;

визначено основні моделі та стратегії управління кар'єрою; узагальнено зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу.

У другому розділі «Аналіз системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова пошта» дано загальну організаційну характеристику компанії; здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності організації; проаналізовано кадрову політику та дано оцінку існуючій системі управління кар'єрою в компанії.

У третьому розділі «Шляхи удосконалення управління діловою кар'єрою в ТОВ «Нова пошта» обґрунтовано напрямки професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою; розроблено програму кар'єрного розвитку та наставництва; визначено заходи з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління діловою кар'єрою персоналу, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства. Положення і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків організації управління діловою кар'єрою персоналу.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 17 таблиць, 11 рисунків, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

Ключові слова: кар'єра, управління кар'єрою, розвиток персоналу, стратегія, наставництво, ТОВ «Нова пошта», особистісний розвиток персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Поняття та сутність ділової кар'єри: теоретичні підходи	7
1.2. Основні моделі та стратегії управління кар'єрою	11
1.3. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	25
2.1. Загальна організаційна характеристика компанії	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності організації	34
2.3. Аналіз кадрової політики та оцінка існуючої системи управління кар'єрою в компанії	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	54
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою	54
3.2. Впровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва	63
3.3. Розробка заходів з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри	68
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації ринку праці, діджиталізації бізнес-процесів та зростання конкуренції серед роботодавців, питання ефективного управління діловою кар'єрою персоналу набуває особливого значення. Саме цілеспрямоване кар'єрне зростання працівників є одним із ключових чинників формування стабільного кадрового резерву, підвищення лояльності персоналу, зниження рівня плинності кадрів і забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Для компаній, що активно розвиваються важливим завданням є не лише залучення кваліфікованих фахівців, а й утримання, розвиток та просування власного персоналу.

Окрім того, сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на можливість реалізовувати власний потенціал, професійно зростати, досягати нових цілей у межах компанії. Наявність ефективної системи управління кар'єрою персоналу перетворюється на інструмент нематеріальної мотивації, формує культуру розвитку та внутрішньої мобільності.

Таким чином, дослідження процесів управління діловою кар'єрою персоналу є своєчасним, практично значущим і науково обґрунтованим, оскільки дозволяє запропонувати ефективні рішення для оптимізації кадрової політики компанії, забезпечення сталого розвитку персоналу й досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідженню теоретичних і методичних аспектів управління діловою кар'єрою персоналу присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. [15], Кудінова М. М., Меденець В.В. [29], Літинська В. А. [33, 34], Олійник Н.Ю. [41], Поспєлова Т.В. [49], Савельєва В.С., Єськов О.Л. [52], Шило А. [58], Arthur M. B., Rousseau D. M. [60], Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. [63] та ін. Вчені досліджують сутність управління кар'єрою, пропонують

підходи до організації розвитку персоналу на підприємствах окремих галузей та сфер економіки, однак залишаються не достатньо розробленими напрямки удосконалення управління діловою кар'єрою в сучасних умовах.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Відповідно до поставленої мети в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- дослідити поняття та сутність ділової кар'єри;
- визначити основні моделі та стратегії управління кар'єрою;
- узагальнити зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу;
- дати загальну організаційну характеристику компанії;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності організації;
- проаналізувати кадрову політику та оцінити існуючу систему управління кар'єрою в компанії;
- обґрунтувати напрямки професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою;
- розробити програму кар'єрного розвитку та наставництва;
- визначити заходи з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри.

Об'єктом дослідження є процеси управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: комплексного аналізу та синтезу; системного підходу (для визначення сутності управління кар'єрою); статистичні методи (для фінансово-економічного аналізу діяльності

організації); абстрактно-логічний (для визначення напрямків удосконалення управління діловою кар'єрою).

Джерелами інформації служили законодавчі акти Верховної Ради України, дані Державного комітету статистики України, фінансово-економічна звітність ТОВ «Нова Пошта»; результати власних спостережень, наукові публікації з проблематики дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління діловою кар'єрою персоналу, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства. Положення і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків організації управління діловою кар'єрою персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність ділової кар'єри та управління кар'єрою

Ділова кар'єра є важливим аспектом професійного розвитку працівника та ефективного функціонування організації. Вона відображає послідовність професійних позицій, які займає індивід протягом трудової діяльності, та характеризується накопиченням досвіду, знань і навичок.

Дослідження сутності та змісту поняття «управління кар'єрою персоналу» потребує попереднього уточнення самого поняття «кар'єра» та його ролі в сучасному управлінні людськими ресурсами. Останніми роками цей термін набув значної популярності серед українських науковців і практиків, що суттєво вплинуло на переосмислення багатьох процесів, пов'язаних із професійним зростанням працівників.

Кар'єра сьогодні розглядається не лише як індивідуальний професійний шлях, а й як ключовий фактор розвитку персоналу, що сприяє підвищенню мотивації, задоволеності роботою та продуктивності праці. Вона також відіграє вирішальну роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та зміцненні конкурентоспроможності як окремих працівників, так і організацій загалом.

Зростаючий науковий інтерес до проблематики кар'єри зумовив появу численних підходів до її визначення в системі управління персоналом. Відтак, існує потреба в узагальненні й систематизації наявних концепцій, що дозволить сформувати цілісне розуміння кар'єри як багатовимірного феномену сучасного ринку праці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Підходи до визначення «кар'єри»

Автор	Визначення кар'єри	Ключові слова
Кудінова М.М., Меденець В.В. [29]	Кар'єра – це процес професійного розвитку працівника, що включає планування, управління та реалізацію особистих і організаційних цілей.	професійний розвиток, процес
Іванова В.І., Кубіцький С.О. [20]	Кар'єра – це сукупність посадових змін та професійного розвитку особи протягом трудової діяльності, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів.	посадові зміни, професійний розвиток
Савельєва В.С., Єсєков О.Л. [52]	Ділова кар'єра – це процес професійного просування, який супроводжується змінами в статусі, компетенціях та рівні відповідальності працівника.	професійне просування, зміни у статусі
Коломієць С.В., Біляк Т.О. [26]	Кар'єра – це ключовий аспект успішної діяльності працівника та організації, що впливає на конкурентоспроможність та ефективність бізнесу.	успішна діяльність, конкурентоспроможність, ефективність
Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. [57]	Кар'єра та репутація є взаємопов'язаними факторами, що визначають успішність професійного розвитку працівника.	репутація, успішність
Мазур А., Пасенко Н. [37]	Кар'єра – це не лише послідовність професійних змін, а й гармонійний розвиток особистості у професійній діяльності.	професійні зміни, гармонійний розвиток, особистість
Алдошина М.В., Козубова Н.В. [1]	Кар'єрне зростання – це стратегічний підхід до управління розвитком працівників у сфері гостинності та рекреації.	стратегія, розвиток персоналу
Шило А. [58]	Кар'єра – це основний мотиваційний чинник для працівників, що впливає на продуктивність та лояльність персоналу.	мотивація, продуктивність, лояльність
Жгун О. [17]	Кар'єрне сходження – це процес поступового просування працівника по кар'єрних сходах відповідно до його професійних компетенцій і можливостей.	кар'єрне сходження, просування, компетенції
Літинська В.А. [33]	Кар'єра – це динамічний процес розвитку професійних та особистісних якостей працівника в межах організації.	динаміка, професійний розвиток, особистісні якості
Кісіль З.Р. [23]	Службова кар'єра – це структурований процес професійного зростання, що регулюється спеціальними нормативними актами.	професійне зростання, нормативні акти

Джерело: Сформовано автором

Українські науковці досліджують різні теоретичні підходи до управління діловою кар'єрою. Зокрема, Гончаров Ю.В. та Комаровська Ю.А.

розглядають кар'єру як процес, що включає етапи планування, розвитку та реалізації професійного потенціалу працівника. Вони підкреслюють важливість системного підходу до управління кар'єрою, який враховує індивідуальні особливості працівника та потреби організації [11].

Аналізуючи різні визначення поняття «кар'єра», можна виділити основні підходи до визначення «кар'єра», які виділяють науковці:

- кар'єра як процес – безперервний професійний розвиток [29], поступове просування [17] або структурований процес [23].
- кар'єра як набір змін – зміни у посадовому статусі, компетенціях, відповідальності [52], а також під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [20].
- кар'єра як стратегія – управлінський інструмент розвитку працівників [1] та фактор ефективності бізнесу [26].
- кар'єра як мотиваційний чинник – впливає на продуктивність і лояльність [58].
- кар'єра як особистісний розвиток – вона не лише про посади, а й про гармонійне зростання особистості [37].
- кар'єра як репутація – професійне зростання пов'язане з формуванням іміджу [57].

Аналіз наведених підходів дозволив сформулювати власне трактування поняття «кар'єра», що можна визначити як динамічний, структурований процес професійного та особистісного розвитку працівника, що включає послідовні зміни у посадовому статусі, компетенціях та відповідальності, відображаючи як індивідуальні прагнення, так і організаційні потреби. Кар'єра виступає стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та мотивації персоналу, формуючи його професійну репутацію та гармонійний розвиток.

Управління кар'єрою передбачає планомірний розвиток працівників відповідно до їхніх компетенцій, амбіцій і потреб організації. Без чіткого

визначення важко створити ефективні механізми планування кар'єрного зростання та мотивації персоналу.

Необхідність визначення поняття «управління кар'єрою» зумовлено необхідністю формування спільного розуміння серед науковців, практиків, роботодавців та працівників. Чітке тлумачення дозволяє уникнути неоднозначності та сприяє ефективному застосуванню концепції в управлінській діяльності (Таблиця 1.2).

Сучасний ринок праці динамічно змінюється, зростає потреба в гнучкому та адаптивному підході до кар'єрного розвитку. Чітке визначення управління кар'єрою допомагає організаціям розробляти стратегії, що відповідають сучасним викликам.

Кар'єрне управління є важливим елементом загальної кадрової політики підприємства. Визначення цього поняття дозволяє роботодавцям розробляти ефективні моделі управління персоналом, що сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Управління кар'єрою дозволяє гармонізувати особисті амбіції працівника та стратегічні цілі організації, що сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню лояльності персоналу та покращенню корпоративного клімату.

Таким чином, чітке визначення поняття «управління кар'єрою» є важливим для розробки ефективних методик кар'єрного розвитку, що сприяють зростанню особистої та професійної реалізації працівників, а також підвищенню ефективності роботи підприємств.

Давиденко Н.М. та Турчак Л.В. досліджуючи теоретичні та практичні засади управління кар'єрним розвитком персоналу наголошують на необхідності впровадження нових підходів до управління кар'єрою, зокрема, адаптації до сучасних умов ринку праці та глобалізаційних викликів [16].

Білявський В.М. приділяє увагу забезпеченню ефективності управління кар'єрою, що визначається здатністю працівників реалізовувати власний потенціал у рамках організації.

Таблиця 1.2. Підходи до визначення «управління кар'єрою»

Автор	Визначення	Ключові слова
Літинська В. А. [9]	Система управління кар'єрою працівників – це комплекс заходів, спрямованих на розвиток потенціалу кадрів, їх професійне зростання та адаптацію в організації.	комплекс заходів, професійне зростання
Гриньова В.М. [15]	Управління кар'єрним зростанням персоналу передбачає стратегічне планування розвитку фахівців у межах підприємства з урахуванням їхніх здібностей та організаційних потреб.	кар'єрне зростання, стратегічне планування
Коваль Н., Федосєєв М. [24]	Система управління кар'єрою – це механізм, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів шляхом планування, розвитку та мотивації працівників.	ефективне використання людських ресурсів
Літинська В. А. [9]	Управління кар'єрою – це процес планування та реалізації кар'єрного шляху працівника з урахуванням його інтересів та можливостей організації.	кар'єрний шлях, планування, організація
Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. [16]	Управління кар'єрою – це системний процес, що включає методи планування, розвитку та мотивації персоналу на підприємстві.	системний процес, планування, мотивація
Ковтуненко С. [25]	Управління кар'єрою персоналу – це складний процес, що поєднує особисті прагнення працівників з цілями компанії.	процес, особисті прагнення, цілі компанії
Коломієць Ю.В., Фомова О.А. [27]	Управління діловою кар'єрою – це цілеспрямована діяльність, спрямована на професійний розвиток персоналу з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці.	цілеспрямована діяльність, професійний розвиток, ринок праці
Поспєлова Т.В. [49]	Організація управління кар'єрою на підприємстві передбачає використання ефективних методів планування, розвитку та мотивації персоналу.	планування, мотивація
Назарук Валерія [40]	Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу включають стратегічне планування, розвиток компетенцій та адаптацію до змін.	стратегічне планування, компетенції, адаптація
Ведерніков М.Д., Літинська В.А. [9]	Планування кар'єри персоналу – це процес прогнозування і визначення оптимальних шляхів розвитку працівника у межах підприємства.	процес, прогнозування, розвиток персоналу
Гриньова В.М., Новікова М.М., Небилиця О.А. [15]	Управління кар'єрним зростанням персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, продуктивності та конкурентоспроможності працівників.	комплекс заходів, кваліфікація, продуктивність

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, ділова кар'єра розглядається українськими науковцями як багатогранний процес, що поєднує інтереси працівника та організації.

Ефективне управління кар'єрою сприяє професійному зростанню персоналу, підвищенню його мотивації та забезпечує конкурентні переваги підприємства на ринку.

1.2. Основні моделі та стратегії управління кар'єрою

Управління діловою кар'єрою є важливою складовою загальної системи управління персоналом і передбачає цілеспрямоване формування умов для професійного зростання працівників. У зв'язку з динамічними змінами на ринку праці, розвитком цифрових технологій та зростаючими очікуваннями працівників, сучасні підприємства повинні використовувати різноманітні моделі та стратегії кар'єрного розвитку, які дозволяють адаптуватися до зовнішніх викликів і водночас враховують індивідуальні особливості працівників.

У цьому контексті важливо проаналізувати основні моделі управління діловою кар'єрою, які різняться за структурою, логікою розвитку та ступенем гнучкості, а також розглянути стратегії побудови кар'єри, що застосовуються як працівниками, так і організаціями для досягнення професійного успіху. Розуміння цих моделей і стратегій дає змогу сформуванню ефективної кадрової політики, яка сприятиме довготривалому утриманню кваліфікованого персоналу та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Управління діловою кар'єрою базується на різних підходах, які враховують як індивідуальні характеристики працівника, так і потреби організації. Виділяють кілька основних моделей (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Моделі управління діловою кар'єрою

Назва моделі	Сутність	Основні характеристики
Традиційна (лінійна) модель	Просування кар'єри відбувається за чітко визначеною ієрархією, коли працівник поступово переходить на вищі посади.	Послідовне кар'єрне зростання в рамках однієї організації. Орієнтація на стаж роботи, досвід та професійні досягнення. Відповідність розвитку кар'єри організаційній структурі.
Модель «кар'єрної решітки» (латеральна кар'єра)	Передбачає не лише вертикальне зростання, а й горизонтальні переходи між посадами для набуття нового досвіду.	Гнучке управління кар'єрою з можливістю змінювати напрями роботи. Підвищення кваліфікації через виконання різних функціональних ролей. Розвиток багатофункціональних навичок.
Спіральна модель кар'єри	Передбачає періодичну зміну сфер діяльності або професійних ролей у рамках однієї або кількох організацій.	Зміна кар'єрного напрямку кожні 5-10 років. Фокус на здобуття нового досвіду та розширення компетенцій. Гнучкість і адаптивність до ринку праці.
Модель "вільної кар'єри" (портфельна кар'єра)	Працівник будує кар'єру самостійно, поєднуючи різні види діяльності, інколи працюючи на кількох роботодавців або ведучи власний бізнес.	Самостійне планування кар'єри без прив'язки до однієї компанії. Гнучкий графік, можливість працювати за проектами. Висока залежність від професійної репутації та мережі контактів.
Модель динамічної кар'єри (паралельна кар'єра)	Поєднання основної професійної діяльності з додатковими кар'єрними напрямками.	Одночасне ведення кількох кар'єрних шляхів. Підвищення професійної стійкості через диверсифікацію. Розвиток навичок у різних сферах.
Модель кар'єри "без кордонів"	Кар'єрне зростання не обмежується рамками однієї компанії або навіть галузі.	Можливість змінювати професійну сферу без обмежень. Глобальна мобільність працівника. Головний акцент на особистісному розвитку, а не на статусі.

Джерело: Сформовано автором на основі [54, 29, 1, 31, 24, 8, 2, 16]

Вибір моделі управління кар'єрою залежить від індивідуальних потреб працівника та організації. Традиційні моделі забезпечують стабільність, тоді як сучасні підходи пропонують більше гнучкості та можливостей для самореалізації (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки моделей управління діловою кар'єрою

Назва моделі	Переваги	Недоліки
Традиційна (лінійна) модель	Чітка структура та прогнозованість кар'єрного росту. Мотивація до підвищення кваліфікації в межах компанії. Відповідність організаційній ієрархії.	Обмежена гнучкість. Повільне кар'єрне зростання. Ризик застою в розвитку через монотонність.
Модель «кар'єрної решітки» (латеральна кар'єра)	Гнучке управління кар'єрою. Можливість набуття різноманітного досвіду. Розвиток багатофункціональних навичок.	Відсутність чіткої траєкторії зростання. Потреба у високій адаптивності працівника. Можливі труднощі з визнанням компетенцій.
Спіральна модель кар'єри	Дозволяє змінювати сферу діяльності, не втрачаючи кар'єрних перспектив. Орієнтація на здобуття нового досвіду. Гнучкість у відповідь на зміни ринку праці.	Не підходить для традиційних організацій із жорсткою структурою. Ризик втрати стабільності через часті зміни діяльності.
Модель «вільної кар'єри» (портфельна кар'єра)	Висока автономія та незалежність. Можливість поєднувати різні види діяльності. Гнучкий графік та мобільність.	Висока конкуренція. Відсутність соціальних гарантій. Високі вимоги до самоменеджменту.
Модель динамічної кар'єри (паралельна кар'єра)	Дозволяє поєднувати кілька напрямів діяльності. Зниження ризику професійного вигорання. Розвиток компетенцій у різних сферах.	Високе навантаження на працівника. Можливий конфлікт інтересів між роботодавцями.
Модель кар'єри «без кордонів»	Глобальні можливості для кар'єрного зростання. Не обмежена однією компанією чи галуззю. Особистісний розвиток понад посадовим статусом.	Високий рівень невизначеності. Відсутність довгострокової стабільності. Можливі труднощі з адаптацією до нових середовищ.

Джерело: Побудовано автором

Моделі управління діловою кар'єрою різняться залежно від підходу до розвитку працівника та його взаємодії з організацією. У сучасному світі найефективнішою вважається комбінована модель, що поєднує традиційний підхід із елементами гнучкості та адаптації до ринку праці.

Управління діловою кар'єрою передбачає застосування різних стратегій, які допомагають працівникам досягти професійного успіху, а організаціям – ефективно розвивати кадровий потенціал (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Стратегії управління діловою кар'єрою

Назва стратегії	Сутність	Основні характеристики
Пряма (традиційна) стратегія	Працівник поступово просувається кар'єрою ієрархією в межах однієї компанії або професійної сфери.	Кар'єрне зростання відбувається відповідно до встановлених корпоративних норм. Висока залежність від керівництва та системи оцінювання. Вимагає довготривалої лояльності до компанії.
Гнучка стратегія	Включає горизонтальні переміщення, зміну професійної сфери або роботи на кілька компаній.	Можливість змінювати напрямки кар'єри відповідно до ринкових умов. Акцент на розвитку компетенцій, а не посадовому зростанні. Високий рівень мобільності.
Самоуправління кар'єрою (індивідуальна стратегія)	Працівник самостійно визначає кар'єрні цілі, не залежачи від політики компанії.	Пріоритет на саморозвиток, навчання та мережеві контакти. Відсутність прив'язаності до конкретної організації. Фокус на особистісному бренді та репутації.
Альтернативна (портфельна) стратегія	Поєднання кількох кар'єрних шляхів одночасно.	Робота на кількох проектах або в різних сферах. Диверсифікація ризиків через різні джерела доходу. Гнучкість та креативний підхід до побудови кар'єри.
Агресивна стратегія (цілеспрямоване кар'єрне зростання)	Активне прагнення до кар'єрного росту через підвищену продуктивність та амбіційність.	Активний розвиток компетенцій і навичок. Постійний пошук можливостей для просування. Орієнтація на конкуренцію та досягнення лідерських позицій.
Консервативна стратегія (збереження позиції)	Фокус на стабільності та мінімізації ризиків.	Уникнення значних змін у кар'єрі. Вибір безпечних варіантів роботи. Мінімізація стресу від професійних змін.
Спонтанна стратегія	Кар'єра розвивається без чіткого плану, під впливом випадкових можливостей.	Відсутність довгострокових цілей. Використання можливостей, що з'являються несподівано. Готовність до ризиків.

Джерело: побудовано автором

Вибір стратегії залежить від особистих цілей працівника, корпоративної культури та умов ринку праці.

Аналіз моделей та стратегій управління кар'єрою показав, що сучасна система кар'єрного розвитку вимагає гнучкості, адаптивності та врахування індивідуальних запитів працівників. Традиційні лінійні моделі забезпечують стабільність і прогнозованість, проте в умовах швидкоплинного ринку праці перевагу набувають гнучкі, альтернативні та індивідуалізовані підходи.

Вибір моделі або стратегії управління кар'єрою залежить від організаційної структури, типу діяльності компанії, корпоративної культури, а також особистих цілей і мотивації працівників. Для підприємств, що орієнтуються на сталий розвиток і збереження талановитого персоналу, доцільно впроваджувати комбіновані моделі, що поєднують елементи вертикального просування, горизонтальної мобільності та індивідуального самоуправління.

Таким чином, формування ефективної системи управління діловою кар'єрою потребує комплексного підходу, що враховує як організаційні потреби, так і професійні прагнення працівників.

1.3. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу

Управління кар'єрою персоналу є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємств у всьому світі. Різні країни використовують власні підходи до розвитку кар'єри працівників, адаптуючи їх до економічних, соціальних та культурних реалій. Дослідження зарубіжних науковців та практиків показують, що ефективне кар'єрне планування сприяє підвищенню продуктивності, мотивації працівників та конкурентоспроможності організації. Аналіз робіт провідних фахівців у цій сфері дозволяє визначити ключові підходи та методи, які застосовуються в різних країнах.

На сьогодні виділяються три основних підходи до управління діловою кар'єрою: Європейський, Американський та Британський.

Європейський підхід управління кар'єрою [68, 65] базується на принципах гнучкості та довгострокового планування. Łozowiecka W. [68] зазначає, що ефективне управління кар'єрою потребує балансування між організаційними цілями та особистими кар'єрними прагненнями працівників. Вона розглядає різні стилі управління кар'єрою та їх вплив на задоволеність працівників.

Herriot P. [65] досліджує «контрактні кар'єри», де працівники та роботодавці укладають угоди про кар'єрний розвиток, що дозволяє уникнути жорстких ієрархічних структур та стимулює мобільність персоналу.

Європейський підхід до управління діловою кар'єрою персоналу характеризується гнучкістю, соціальною відповідальністю та балансом між роботою та особистим життям. Європейські країни розвивають системи кар'єрного управління, які базуються на навчанні протягом життя (lifelong learning), розвитку компетенцій та адаптації до змін на ринку праці.

До особливостей європейського підходу відносять:

- гнучке кар'єрне планування. У європейських компаніях управління кар'єрою спрямоване не лише на вертикальне зростання (підвищення на посаді), але й на горизонтальний розвиток – можливість змінювати професійні напрями. Łozowiecka W. [68] зазначає, що в європейських компаніях кар'єра розглядається як динамічний процес, що передбачає адаптацію до змінних умов ринку праці. Вона наголошує на важливості розвитку soft skills та міждисциплінарних компетенцій для забезпечення професійної мобільності.

У багатьох країнах ЄС розвинена система «portfolio careers», що дозволяє поєднувати кілька професій.

- баланс між роботою та особистим життям. У європейських країнах широко впроваджуються гнучкі робочі графіки, віддалена робота та програми work-life balance. Herriot P. [65] у своїх дослідженнях наголошує, що задоволеність працівника кар'єрою суттєво впливає на його продуктивність. Він підкреслює важливість психологічного контракту між працівником і

роботодавцем, що передбачає взаємні зобов'язання щодо розвитку кар'єри та створення сприятливого робочого середовища.

- система наставництва та коучингу. Особлива увага приділяється менторству та професійному наставництву. Молоді спеціалісти отримують підтримку від більш досвідчених колег, що сприяє їхньому кар'єрному розвитку. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. [63] у своїй книзі «Career Management» наголошують, що ефективні кар'єрні стратегії включають постійне навчання, наставництво та активне управління власним професійним шляхом.

- розвиток компетенцій та безперервне навчання. Європейські країни активно підтримують концепцію lifelong learning (навчання протягом усього життя). Працівники мають змогу регулярно проходити підвищення кваліфікації, змінювати напрями кар'єри та адаптуватися до нових умов.

Шостак Л.В., Болобан Є.О. [59] вказують, що європейські компанії активно інвестують у розвиток своїх працівників, пропонуючи програми корпоративного навчання, стажування та підтримки кар'єрного росту.

- соціальна відповідальність бізнесу у сфері кар'єрного розвитку. В Європі кар'єрний розвиток працівників пов'язаний із принципами соціальної відповідальності (CSR – Corporate Social Responsibility). Роботодавці зобов'язані створювати умови для професійного розвитку працівників.

Greenhaus J. H. [63] зазначає, що найуспішніші європейські компанії активно впроваджують політики підтримки молодих фахівців, програму гендерної рівності в кар'єрі, а також можливості для професійного розвитку працівників старшого віку.

До успішних європейських практик управління кар'єрою можна віднести наступні:

- застосовання дуальної системи освіти, де студенти одночасно навчаються і працюють, що допомагає їм швидше інтегруватися в ринок праці (Німеччина);

- державна підтримка у формі програм безперервного навчання, програм профорієнтації, центрів зайнятості, освітніх ініціатив та надання фінансових стимулів для компаній, що інвестують у розвиток працівників;

- приділення особливої уваги work-life balance, гнучкому графіку роботи та програмам кар'єрного консультування (Скандинавські країни).

Отже, Європейський підхід до управління кар'єрою персоналу базується на гнучкості, навчанні протягом життя, соціальній відповідальності та індивідуальному кар'єрному плануванні. Провідні європейські компанії розглядають кар'єрний розвиток не лише як засіб підвищення продуктивності, а й як інструмент забезпечення довготривалої мотивації та утримання персоналу. Українським підприємствам доцільно адаптувати ці практики для створення ефективної системи управління кар'єрою.

Американські дослідники (Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M.) приділяють особливу увагу самоменеджменту кар'єри. Greenhaus та співавтори [63] у роботі «Career Management» розглядають кар'єру як безперервний процес саморозвитку, де працівники самостійно визначають свої кар'єрні цілі та активно шукають можливості для зростання. Вони також підкреслюють роль менторства, коучингу та кар'єрного консультування у підвищенні ефективності кар'єрного зростання.

Американський підхід до управління діловою кар'єрою персоналу базується на індивідуальній відповідальності працівника за власний професійний розвиток, активному самоменеджменті кар'єри, а також застосуванні гнучких кар'єрних стратегій у відповідь на зміни ринку праці. Відмінною рисою є акцент на персональному розвитку, корпоративному коучингу, мобільності кадрів та адаптації до технологічних змін.

Основними характеристиками американського підходу є:

- самоменеджмент кар'єри та відповідальність працівника. В американській моделі працівник самостійно планує та реалізує кар'єрний шлях, активно шукаючи можливості для навчання та розвитку

Кар'єрний самоменеджмент – у США працівники відповідальні за власний кар'єрний розвиток. За дослідженнями Greenhaus J. H. [63], американський підхід базується на "self-directed career management", тобто на індивідуальному плануванні кар'єри.

Arthur M. B., Rousseau D. M. [60] у дослідженні «The Boundaryless Career» описують концепцію «безмежної кар'єри» (boundaryless career), яка передбачає гнучкість у зміні роботодавців, сфер діяльності та професійних ролей.

- організаційна мобільність. У США популярним є підхід job-hopping (часта зміна місця роботи), що дозволяє працівникам здобувати нові навички та підвищувати конкурентоспроможність. Hall D. T. [64] у книзі «Careers In and Out of Organizations» зазначає, що сучасна кар'єра в США будується на динамічному русі між різними компаніями, а не на традиційному довічному працевлаштуванні.

- кар'єрний коучинг та наставництво. Успішні американські компанії активно впроваджують коучинг-програми та систему наставництва, що допомагають працівникам розвивати професійні навички та досягати кар'єрних цілей. Коучинг став стандартною практикою для керівників середньої та вищої ланки.

Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. [63] у роботі «Career Management» наголошують, що професійний коучинг є ефективним інструментом для розвитку кар'єрних стратегій працівників та підвищення їхньої продуктивності.

- освіта та професійний розвиток. В американській практиці безперервне навчання (lifelong learning) є ключовим елементом кар'єрного росту. Компанії інвестують у підвищення кваліфікації працівників, внутрішні тренінги та корпоративні програми навчання.

Baruch Y. [61] у дослідженні «Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths» зазначає, що у США все більше поширюється

нелінійний розвиток кар'єри, де працівники можуть змінювати професію протягом життя.

- гнучкі кар'єрні моделі. В американських компаніях популярними є гнучкі моделі кар'єри, зокрема проектна зайнятість (gig economy), фріланс, дистанційна робота.

Cappelli P. [62] у роботі «The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce» наголошує, що традиційні кар'єрні шляхи змінюються через розвиток цифрових технологій та ринкові трансформації, що призводить до децентралізації робочих місць.

Серед успішних практик застосування американського підходу до управління діловою кар'єрою персоналу виділяють:

- корпоративні університети – великі компанії, такі як Google, Amazon, IBM, впроваджують внутрішні навчальні програми для розвитку персоналу;

- кар'єрні коучі та консультанти – працівники мають доступ до професійних кар'єрних консультантів, які допомагають у плануванні кар'єрного росту:

- система performance management – оцінка ефективності працівника проводиться на основі досягнутих результатів, а не лише досвіду роботи;

- гнучкі графіки роботи – поширене використання дистанційної роботи, часткової зайнятості та проектної діяльності.

Отже, американський підхід до управління кар'єрою персоналу базується на самостійності працівника у плануванні кар'єри, гнучкості кар'єрних шляхів, мобільності кадрів, корпоративному навчанні та коучингу. Ця модель добре адаптується до змінних ринкових умов та розвитку цифрових технологій. Українським компаніям варто враховувати ці аспекти для підвищення конкурентоспроможності персоналу.

У Великій Британії та інших розвинених країнах активно впроваджується модель компетентнісного підходу, де кар'єрний розвиток базується на розвитку ключових навичок.

Herriot P. [65] наголошує, що у сучасному світі працівники більше не будують кар'єру в рамках однієї компанії, а переходять між різними роботодавцями, набуваючи нових навичок і розширюючи професійні можливості.

Британський підхід до управління кар'єрою характеризується наступними особливостями:

- професійний розвиток через безперервне навчання (Lifelong Learning);
- гнучкі кар'єрні траєкторії;
- кар'єрне консультування та наставництво;
- висока роль державного регулювання та освітніх інституцій.

У Великій Британії система управління кар'єрою спрямована на довгостроковий розвиток персоналу. Британські компанії активно впроваджують гнучкі кар'єрні моделі, що дозволяють працівникам адаптуватися до змін на ринку праці.

За дослідженнями Herriot P. [65], британський ринок праці характеризується контрактною кар'єрою, що означає гнучкість у виборі кар'єрних шляхів, орієнтацію на проєктну роботу та аутсорсинг. Це значно відрізняється від традиційної моделі кар'єрного зростання, де працівник працює в одній компанії протягом тривалого часу.

Отже, британський підхід до управління кар'єрою відзначається гнучкістю кар'єрних шляхів, державною підтримкою професійного розвитку та активним використанням коучингових технологій.

Успішними практиками управління діловою кар'єрою персоналу у Великій Британії вважають:

- модель компетентностей – підхід, що передбачає оцінку персоналу за рівнем володіння професійними навичками та знаннями;
- система CPD (Continuing Professional Development) – безперервний професійний розвиток, який підтримується через освітні програми, курси, тренінги;

- кар'єрний коучинг – активно застосовується у британських компаніях для підтримки кар'єрного зростання працівників. Як зазначає Baruch Y. [61], розвиток кар'єри у Великій Британії значною мірою залежить від самоініціативи працівника та підтримки з боку роботодавця.

Азійський досвід управління діловою кар'єрою персоналу відзначається унікальними підходами, що ґрунтуються на культурних традиціях, соціальних цінностях та економічних умовах регіону. Дослідники [20, 6, 56, 14, 21] виділяють основні характеристики та успішні практики, зокрема японської та китайської моделі управління діловою кар'єрою персоналу.

Японські компанії надають пріоритет командному підходу до розвитку кар'єри. Для японської моделі управління кар'єрою персоналу характерні наступні принципи:

- довічне наймання. Працівники часто залишаються в одній компанії протягом усього трудового життя, що сприяє стабільності та лояльності.
- колективізм. Рішення приймаються колегіально, підкреслюючи важливість командної роботи та гармонії в колективі.
- ротація посад. Співробітники періодично змінюють відділи та функції, набуваючи різноманітного досвіду та розвиваючи багатoproфільні навички.
- система старшинства. Кар'єрне зростання та підвищення заробітної плати базуються на стажі роботи та віці, що відображає повагу до досвіду та відданості компанії.

Прикладом успішної практики японської моделі управління кар'єрою персоналу є відома система «Kaizen» (постійне вдосконалення), що впроваджена в корпорації Toyota, яка передбачає активну участь працівників у процесах покращення та сприяє їхньому професійному розвитку.

Китайська модель управління кар'єрою характеризується наступними особливостями:

- вплив конфуціанства. Підкреслюється важливість самовиховання, порядності та моральних цінностей. Жорсткий контроль вважається менш ефективним порівняно з самодисципліною працівників.

- піклувальна модель. Менеджери активно дбають про умови праці та добробут співробітників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності.

- ієрархічність та повага до старших. Кар'єрне зростання часто залежить від віку та досвіду, а рішення в компаніях приймаються з урахуванням думки старших та більш досвідчених працівників.

Компанія Huawei відома своєю корпоративною культурою, що поєднує західні підходи до управління з традиційними китайськими цінностями, забезпечуючи баланс між інноваціями та стабільністю є прикладом успішного управління кар'єрою персоналу.

Отже, азійські моделі управління кар'єрою персоналу відзначаються глибоким впливом культурних та соціальних факторів. Вони спрямовані на довгострокове співробітництво, колективізм та постійний розвиток працівників, що сприяє стабільності та ефективності організацій.

Отже, міжнародний досвід демонструє, що ключовими тенденціями у світі є гнучкість кар'єри, безперервне навчання та персональна відповідальність працівника за кар'єрний розвиток.

Працівники самостійно або з HR-менеджерами формують свій кар'єрний шлях (індивідуальне кар'єрне планування). Старші фахівці допомагають молодим співробітникам адаптуватися та розвивати кар'єру (система наставництва та коучингу). Роботодавці інвестують у розвиток персоналу через курси, тренінги та програми підвищення кваліфікації (навчальні програми та розвиток компетенцій). Запроваджуються адаптивні кар'єрні шляхи, які дозволяють працівникам змінювати напрями діяльності (гнучкі кар'єрні моделі).

Отже, зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу демонструє різноманітність підходів – від жорстких ієрархічних структур до гнучких моделей розвитку. Європейський підхід орієнтується на гармонізацію інтересів роботодавця і працівника, американський – на самоорганізацію та кар'єрний менеджмент, а британський – на компетентнісну модель.

Використання цих підходів дозволяє українським компаніям ефективніше управляти персоналом і створювати сприятливі умови для кар'єрного зростання.

Україні варто переймати європейські та британські практики, зокрема, сприяти розвитку системи професійного наставництва та програм безперервного навчання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна організаційна характеристика компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» (далі – Компанія) було створено відповідно до чинного законодавства України 19 січня 2001 року. ТОВ «Нова Пошта» — одна з провідних логістичних компаній України, яка спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів та посилок як фізичним особам, так і бізнес-клієнтам. Компанія була заснована В'ячеславом Клімовим та Володимиром Поперешнюком і з того часу демонструє стабільне зростання та високі стандарти обслуговування.

Реєстрацію здійснено у Єдиному державному реєстрі юридичних та фізичних осіб-підприємців за № 1 588 120 0000 001718. Компанія має приватну форму власності.

У 2023 році штатна чисельність працівників становила 32 944 особи, що дещо менше порівняно з 2022 роком, коли показник сягав 33 795 осіб.

Юридична адреса Компанії: 03026, м. Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, 9-й поверх.

Станом на 2025 рік ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену мережу відділень по всій території України — понад 10 000 точок присутності, включаючи великі логістичні термінали, автоматизовані поштомати, а також закордонні представництва в країнах ЄС. Компанія активно розвиває міжнародний напрям, зокрема доставку у країни Європи та США.

Основні напрями діяльності компанії є:

- експрес-доставка по Україні;
- міжнародна доставка;
- обробка та зберігання вантажів (логістичні послуги);
- обслуговування e-commerce сектору (інтернет-магазини);

- впровадження ІТ-рішень у логістиці (мобільні додатки, трекінг, чат-боти тощо).

Місія компанії — зробити доставку простою та зручною для кожного клієнта.

Візія — бути найшвидшою і найзручнішою логістичною компанією в Україні та поза її межами.

Конкурентні переваги ТОВ «Нова Пошта»:

- високий рівень цифровізації послуг;
- орієнтованість на клієнта;
- постійне оновлення автопарку і технологічного обладнання;
- професійна команда менеджерів та логістів;
- соціальна відповідальність (підтримка армії, екологічні ініціативи, благодійні проекти).

Наразі компанія є частиною групи компаній Nova Group, що об'єднує також NovaPay (платіжний сервіс), Nova Poshta Global та інші проекти (рис.2.1).

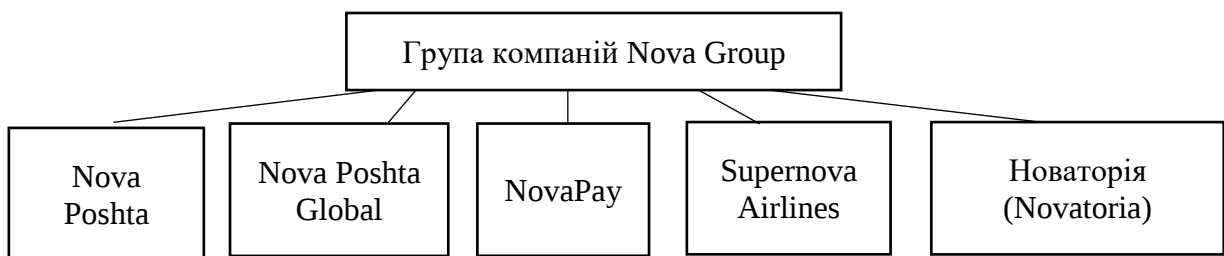


Рисунок 2.1 – Склад групи компаній Nova Group

Джерело: Побудовано автором на основі [44]

Nova Group — це сучасна українська бізнес-група, яка об'єднує низку компаній у сфері логістики, фінансів, міжнародних перевезень, технологій та інновацій. Вона створена навколо ТОВ «Нова Пошта», але її склад ширший і демонструє стратегічне прагнення до вертикальної інтеграції та цифрової трансформації.

У складі Nova Group сформовано повноцінну екосистему логістичних, фінансових, технологічних та інноваційних компаній, які забезпечують

повний цикл послуг — від приймання та обробки посилок до міжнародної доставки, фінансових розрахунків і впровадження новітніх рішень. Такий підхід забезпечує вертикальну інтеграцію бізнесу, дозволяє компанії зберігати лідерські позиції на ринку, підвищувати якість сервісу та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні компанії, що входять до складу Nova Group

Назва компанії	Основна діяльність	Основні характеристики
Нова Пошта (Nova Poshta)	Експрес-доставка документів, вантажів і посилок в межах України	Більше 10 000 точок обслуговування, сучасна ІТ-інфраструктура, високий рівень клієнтського сервісу
Nova Poshta Global	Міжнародна логістика (імпорт/експорт)	Доставка у США, ЄС, Китай; послуги e-commerce; кросбордерна доставка; міжнародні склади
NovaPay	Платіжна система, електронні гроші, перекази	Ліцензія НБУ; інтеграція з мобільним застосунком; понад 10 млн клієнтів
Supernova Airlines	Вантажна авіація	Власні літаки та рейси для обробки міжнародних відправлень; хаб у Польщі; швидка доставка за кордон
Novatoria	Інновації та дослідження (R&D)	Розробка смарт-поштоматів, автоматизація складів, дрони, застосування штучного інтелекту
Nova Post (Європа)	Мережа фізичних відділень у країнах ЄС	Власні точки у Польщі, Німеччині, Чехії, Італії, Румунії; орієнтовані на українську діаспору та e-commerce

Джерело: Сформовано автором на основі [42, 43, 44]

Нова Пошта (Nova Poshta) є флагманською компанією групи Nova Group. Основною діяльністю є експрес-доставка документів, вантажів та посилок по Україні та за кордон. ТОВ Нова Пошта має понад 10 000 точок видачі, поштоматів і логістичних об'єктів.

Nova Poshta Global (раніше — NP Logistics International) охоплює напрям міжнародної доставки. Компанія обслуговує імпорт/експорт посилок, B2B і

B2C логістику з Європою, США, Китаєм. Має представництва в Польщі, Німеччині, Чехії, Литві, Молдові, Румунії тощо.

Фінансова компанія NovaPay надає послуги електронних платежів, грошових переказів, оплат в точках доставки, а також мобільного банкінгу.

Власна авіакомпанія групи Supernova Airlines, створена для прискорення міжнародної логістики і виконує регулярні вантажні рейси з України до ЄС. Має базу в аеропорту Ряшів (Польща), після війни — планує розвивати українські хаби.

Компанія Новаторія (Novatoria) — R&D-напрямок, відповідає за технологічні інновації, автоматизацію, розробку поштоматів, роботів для складів тощо, тестує нові формати обслуговування — смарт-відділення, цифрові сервіси, штучний інтелект у логістиці.

Компанії під брендом Nova Post (Nova Post у Європі) відкривають власні відділення за кордоном (у Польщі, Чехії, Німеччині, Литві, Італії, Румунії тощо). Вони орієнтовані на обслуговування української діаспори та європейських e-commerce партнерів.

Організаційна структура Компанії має ієрархічно-функціональний характер. Основною одиницею є відділ, що зазвичай виконує одну чітко визначену функцію. Кілька відділів можуть бути об'єднані у департаменти, які охоплюють дві або більше функціональних сфер. У разі наявності кількох відділів із суміжними функціями в межах департаменту, може бути створено управління для підвищення координації та ефективності.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену організаційну структуру, яка включає функціональні департаменти, кожен із яких відповідає за окремий аспект діяльності компанії. Такий поділ дозволяє ефективно управляти процесами у великій логістичній мережі (рис.2.2).

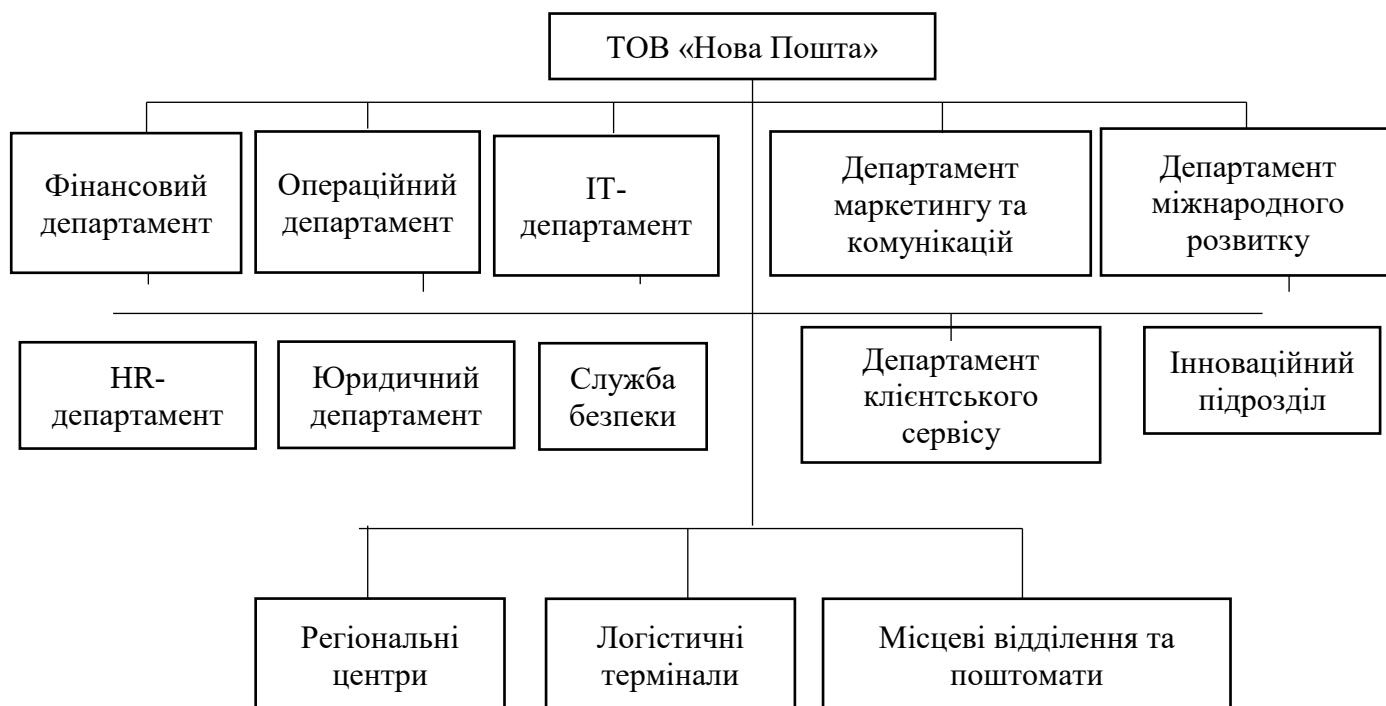


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: Побудовано автором на основі [46]

В організаційній структурі компанії виділяються такі функціональні підрозділи: фінансовий департамент, відділ маркетингу та комунікацій, логістичний блок, HR-відділ, ІТ-департамент та інші. Всі вони працюють у тісній взаємодії, реалізуючи стратегічні цілі підприємства (табл. 2.2).

Філії Компанії утворюються за географічним принципом за межами основного місцезнаходження. Працівники філій та представництв адміністративно підпорядковуються їх керівництву, а функціонально — відповідним структурним підрозділам офісу підтримки Компанії згідно з визначеними функціональними зв'язками.

Компанія дотримується таких принципів побудови організаційної структури:

- мінімальна необхідна кількість структурних одиниць;
- стандартизація назв посад відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій».

Таблиця 2.2 - Основні функції та завдання департаментів ТОВ «Нова Пошта»

Назва департаменту	Основні функції та завдання
Операційний департамент (Operations)	Організація та контроль логістичних процесів, маршрутизація, управління складанням і доставкою посилок
Фінансовий департамент (Finance)	Бюджетування, фінансовий облік, аудит, економічне планування, управління витратами
ІТ-департамент (Information Technology)	Розробка і підтримка цифрових продуктів (додаток, сайт, трекінг), кібербезпека, автоматизація процесів
Департамент маркетингу та комунікацій (Marketing & Communications)	Брендинг, рекламні кампанії, дослідження ринку, управління клієнтським досвідом
HR-департамент (Human Resources)	Найм персоналу, мотивація, розвиток, корпоративна культура, навчання та оцінювання співробітників
Юридичний департамент (Legal Department)	Правове забезпечення операцій, контрактна база, регуляторна відповідність
Служба безпеки (Security)	Контроль за дотриманням процедур, антикорупційна політика, фізична та інформаційна безпека
Департамент клієнтського сервісу (Customer Service)	Підтримка клієнтів, зворотній зв'язок, обробка звернень, стандарти обслуговування
Департамент міжнародного розвитку	Координація діяльності Nova Post у Європі, міжнародні партнерства, розвиток Nova Poshta Global
Інноваційний підрозділ / Novatoria	Автоматизація складів, смарт-технології, R&D, впровадження новітніх логістичних рішень

Джерело: Побудовано автором на основі [сайт]

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» є ієрархічною з елементами матричної, що дозволяє ефективно управляти широкою мережею відділень, логістичними потоками, технологічними процесами та взаємодією з клієнтами (Рис.2.3).

Компанія побудувала свою систему управління на засадах функціонального поділу праці, делегування повноважень і контролю за результатами діяльності окремих підрозділів.

Вищий рівень управління організаційної структури представлений генеральним директором (CEO), що здійснює загальне стратегічне керівництво компанією, приймає ключові рішення, координує роботу топменеджменту та наглядовою радою або збори засновників — контролює виконання стратегічних цілей, дотримання політик корпоративного управління.

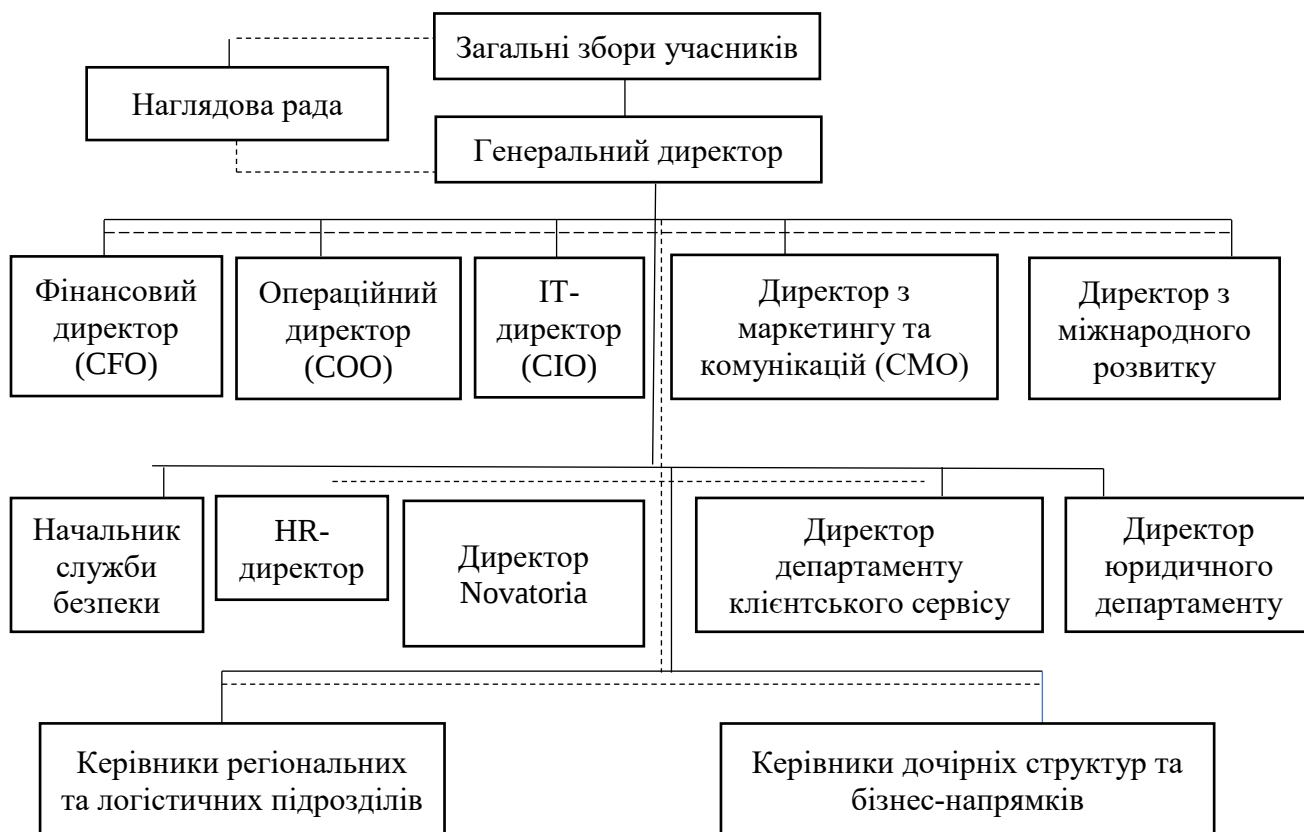


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: Побудовано автором на основі [46]

Топменеджмент і функціональні департаменти безпосередньо підпорядковані генеральному директору. Фінансовий директор (CFO) — відповідає за управління фінансами, бюджетування, аналіз витрат та прибутковості. Операційний директор (COO) — координує основні логістичні та транспортні процеси компанії. ІТ-директор (CIO) — очолює цифрову трансформацію, відповідає за впровадження інформаційних систем, мобільних додатків, кібербезпеку. Директор з маркетингу та комунікацій (CMO) — займається стратегією просування бренду, взаємодією з клієнтами, аналітикою споживчих ринків. HR-директор — забезпечує політику підбору, мотивації, навчання і розвитку персоналу. Директор з міжнародного розвитку — курує підрозділи Nova Post International.

Великі департаменти мають внутрішні підрозділи або відділи. Наприклад, у IT-департаменті окремо працюють: команда мобільного застосунку, команда CRM-систем, DevOps-відділ тощо.

Отже, організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» відзначається чітким функціональним поділом, сучасним підходом до менеджменту та високим рівнем технологічної інтеграції, що створює сприятливе середовище для управління кар'єрним розвитком персоналу.

Наявність спеціалізованих департаментів (зокрема HR-департаменту, IT-департаменту, відділу клієнтського сервісу та підрозділів міжнародного розвитку) свідчить про високу ступінь професійної диференціації, що, у свою чергу, відкриває широкі можливості для горизонтальної та вертикальної кар'єри всередині компанії.

Крім того, розгалужена географічна структура підприємства дозволяє працівникам набувати управлінського досвіду в різних регіональних офісах, терміналах чи міжнародних підрозділах. Системна робота HR-департаменту із залучення, адаптації, навчання й розвитку персоналу формує фундамент для планомірного формування кар'єрних траєкторій, а корпоративна культура стимулює високу залученість працівників до стратегічних цілей компанії.

Таким чином, організаційна модель ТОВ «Нова Пошта» не лише сприяє досягненню ефективності логістичних операцій, але й підтримує інституційні умови для успішного управління кар'єрою персоналу на всіх рівнях — від операційного до управлінського.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності організації

Фінансово-економічний аналіз є невід'ємним інструментом управління підприємством, який дозволяє всебічно оцінити результати його діяльності, виявити сильні та слабкі сторони функціонування, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку.

Аналіз дозволяє визначити, наскільки підприємство ефективно використовує свої ресурси, отримує прибуток, забезпечує фінансову рівновагу та має резерви для розвитку. Фінансово-економічна інформація забезпечує керівництво надійною основою для ухвалення стратегічних і тактичних рішень, сприяє виявленню причин відхилень від планових показників. На основі аналізу формуються фінансові прогнози, інвестиційні стратегії, розробляються бюджети та бізнес-плани.

Економічний аналіз дозволяє зіставити витрати на персонал, логістику, маркетинг з результатами, які вони приносять, що сприяє оптимізації управлінських рішень. Об'єктивна фінансова інформація, сформована на основі аналізу, є важливою для акціонерів, інвесторів, банків, партнерів і державних органів, забезпечуючи прозорість діяльності компанії. У нестабільних умовах (війна, інфляція, конкуренція) підприємство має потребу в оперативному аналізі для швидкого реагування на нові виклики.

Фінансово-економічний аналіз є ключовою передумовою ефективного стратегічного та операційного управління, дозволяє виявити закономірності в діяльності організації, оптимізувати витрати, підвищити рентабельність та забезпечити довготривалу конкурентоспроможність на ринку.

ТОВ «Нова Пошта» у 2022–2024 роках демонструє стійке зростання фінансових показників, зокрема доходу, валового прибутку та інвестицій в активи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +/-	2024 р. до 2022 р. у %
Чистий дохід від реалізації продукції	23687034	36468879	44779857	21092 823	189
Собівартість реалізованої продукції	19276532	28 625 037	35 284 709	16008177	183
Валовий прибуток	4410502	7843842	9495148	5084646	215
Витрати на збут	439130	856282	908227	469097	207
Адміністративні витрати	1673172	2985829	4209338	2536166	252
Інші операційні витрати	463951	774662	755247	291296	163
Чистий фінансовий прибуток	2135960	3 967156	2500331	364371	117
Необоротні активи	12319191	18769254	24548276	12229085	199
Оборотні активи	3435729	4332452	7037517	3601788	205
Власний капітал	6516072	9 508 308	11588379	5072307	178
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3787630	5337000	9225802	5438172	244
Поточні зобов'язання і забезпечення	5451218	8256398	10771612	5320394	198
Валюта балансу	15754920	23101706	31585793	15830873	200

Створено автором на основі інформації [45]

Дохід і валовий прибуток компанії демонструють стабільне зростання (рис.2.4). Валовий прибуток зріс майже в 2,2 рази, що свідчить про ефективне управління ціноутворенням та операційними витратами.

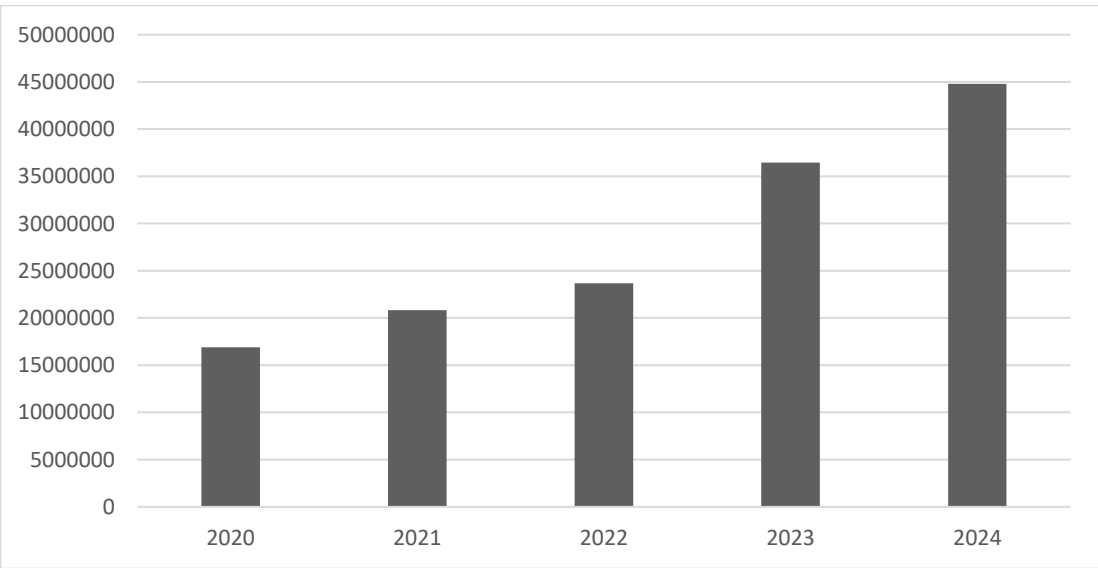


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Незважаючи на зростання витрат, компанія утримала позитивну прибутковість, хоча темпи росту помірні в порівнянні з доходами (рис.2.5).

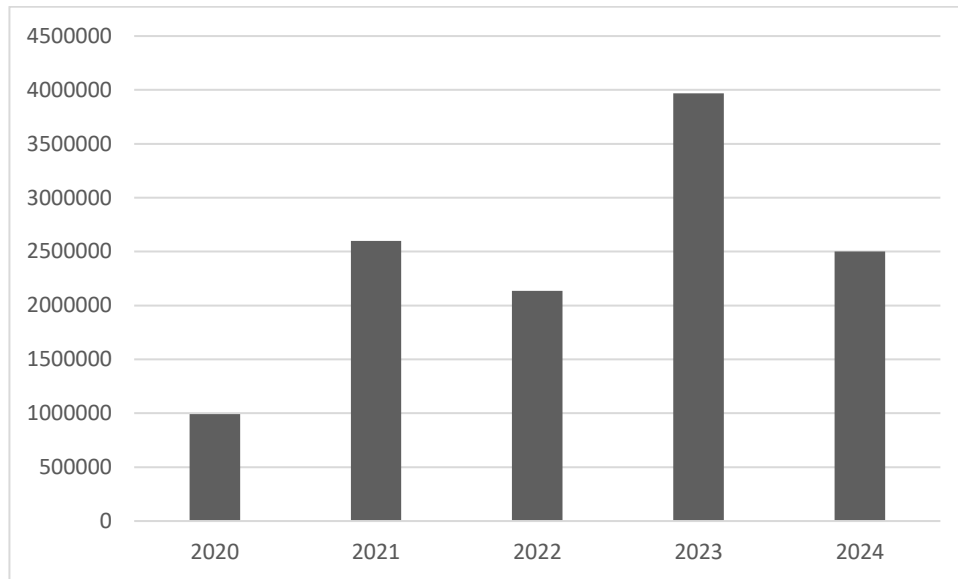


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку

Джерело: Побудовано автором на основі [45]

Найбільше зросли адміністративні витрати (+152 %), що пов'язано з розширенням штату, підвищенням зарплат, модернізацією офісів та ІТ-інфраструктури.

Компанія активно інвестує в необоротні активи (логістичні центри, поштомати, техніку). Ріст активів супроводжується паралельним зростанням зобов'язань, зокрема довгострокових — що свідчить про залучення інвестицій та кредитів для масштабування бізнесу. Отже, попри зростання витрат, компанія утримує прибутковість, збільшує власний капітал і зберігає баланс між розширенням та фінансовою стабільністю.

Компанія показує ознаки фінансової гнучкості та стратегії розвитку, що дозволяє впевнено адаптуватися до викликів війни, інфляції та високих логістичних витрат.

У 2024 році компанія зіткнулася із зростанням операційних витрат через здорожчання палива та енергоносіїв, посилення інфляції, нестабільність валютного ринку.

Для мінімізації цих загроз у 2024 році компанія реалізувала низку заходів:

- оптимізовано витрати і використання енергоефективних технологій;
- диверсифіковано джерела доходів, зокрема розширено міжнародний сегмент;
- удосконалено систему фінансового моніторингу та прогнозування ризиків;
- здійснюється перехід на ефективніші логістичні рішення для раціонального використання ресурсів;
- здійснено перегляд тарифів.

Компанія продовжує працювати в умовах динамічних змін законодавчого регулювання, зокрема у сфері податкової та митної політики, фінансового контролю та регуляторних вимог, які останнім часом мають тенденцію до ретроспективного застосування. Це вимагає постійного моніторингу та оперативної адаптації внутрішніх процесів.

Операційні витрати є одним із найважливіших показників ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливають на рівень прибутковості, конкурентоспроможність продукції (послуг) і фінансову стійкість компанії.

Аналіз складу та структури операційних витрат дає змогу:

- виявити основні джерела витрат. Зіставлення елементів витрат дозволяє встановити, які категорії мають найбільшу вагу в загальній собівартості продукції чи послуг. Це сприяє визначенню пріоритетів оптимізації.
- оцінити ефективність використання ресурсів. Через аналіз структури витрат можна виявити неефективні чи надмірні витрати, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо їх зменшення або перерозподілу.

- порівняти динаміку витрат у часі. Порівняння показників за кілька періодів дає змогу виявити тренди зростання або скорочення окремих витрат, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на їх зміну.

- обґрунтувати управлінські та стратегічні рішення. Результати аналізу структури витрат використовуються при розробці бюджетів, встановленні цінової політики, плануванні інвестицій та впровадженні заходів із підвищення рентабельності діяльності.

- підвищити контроль над витратами. Регулярний аналіз складу операційних витрат забезпечує прозорість управління фінансами і дозволяє вчасно реагувати на небажані відхилення від запланованих показників.

Аналіз складу та структури операційних витрат є невід’ємною частиною фінансово-економічної діагностики підприємства. Він дозволяє глибше зрозуміти внутрішню економіку бізнесу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити стале зростання в умовах конкурентного середовища.

Управління операційними витратами ТОВ «Нова Пошта», яке функціонує у сфері логістики та потребує значних поточних витрат на підтримку інфраструктури, персоналу та транспорту. Для комплексного аналізу витрат доцільно дослідити їх структуру за основними елементами протягом останніх трьох років, що дає змогу оцінити динаміку змін, виявити пріоритетні напрямки витрат і зробити висновки щодо ефективності витрачання ресурсів.

Аналіз складу та структури операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» свідчить про незначні зміни у структурі витрат. Спостерігається лише значне зменшення питомої ваги матеріальних витрат на 5% (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 подає порівняльний аналіз складу операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки, із розрахунком середніх значень за період. Такий підхід дозволяє виявити як тенденції зростання чи скорочення окремих статей, так і їхню відносну вагу у загальній структурі витрат компанії.

Таблиця 2.4 - Склад та структура операційних витрат

Елементи операційних витрат	2022р.		2023р.		2024р.		2022-2024 у середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Матеріальні витрати	3941782	16,32	3769080	10,25	3647334	8,86	3786065	11,81
Витрати на оплату праці	7018616	29,06	11235271	30,55	10085098	24,50	9446328	28,04
Відрахування на соціальні заходи	1346024	5,57	2038427	5,54	2036899	4,95	1807117	5,35
Амортизація	1871690	7,75	2520407	6,85	2983431	7,25	2458509	7,28
Інші операційні витрати	9973467	41,30	17219461	46,81	23404779	56,87	16865902	48,33
Разом	24151569	100,00	36782646	100,00	41157521	100,00	34030579	100,00

Джерело: Розраховано автором за звітністю ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз даних таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що у структурі операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку впродовж 2022–2024 років стабільно займають інші операційні витрати, які в середньому становили 48,33%. Це свідчить про високі витрати на супровідні послуги, логістичні процеси, оренду, ремонт, паливо тощо, які є критично важливими для діяльності компанії.

Витрати на оплату праці посідають друге місце, в середньому — 28,04%, що свідчить про значну роль людського ресурсу в операційній моделі компанії. Варто відзначити, що цей показник у 2023 році досяг піку (30,55%), через індексацію зарплат та збільшення чисельності персоналу в умовах масштабування діяльності.

Матеріальні витрати демонструють тенденцію до зниження, як в абсолютному значенні, так і у питомій вазі, з 16,32% у 2022 році до 8,86% у 2024 році, що є результатом оптимізації закупівель та переходу на менш матеріаломісткі технології.

Амортизаційні відрахування мають стабільну частку (близько 7%), що свідчить про поступове оновлення основних засобів. Відрахування на

соціальні заходи зберігають рівень близько 5%, що відповідає нормативним вимогам та соціальній політиці підприємства.

Загалом, аналіз структури операційних витрат демонструє адаптивність витратної політики компанії, орієнтовану на ефективне управління ресурсами та підтримку пріоритетних напрямів розвитку.

Простежується загальна тенденція до зростання витрат на оплату праці в компанії за 2020-2024 роки (рис. 2.6).

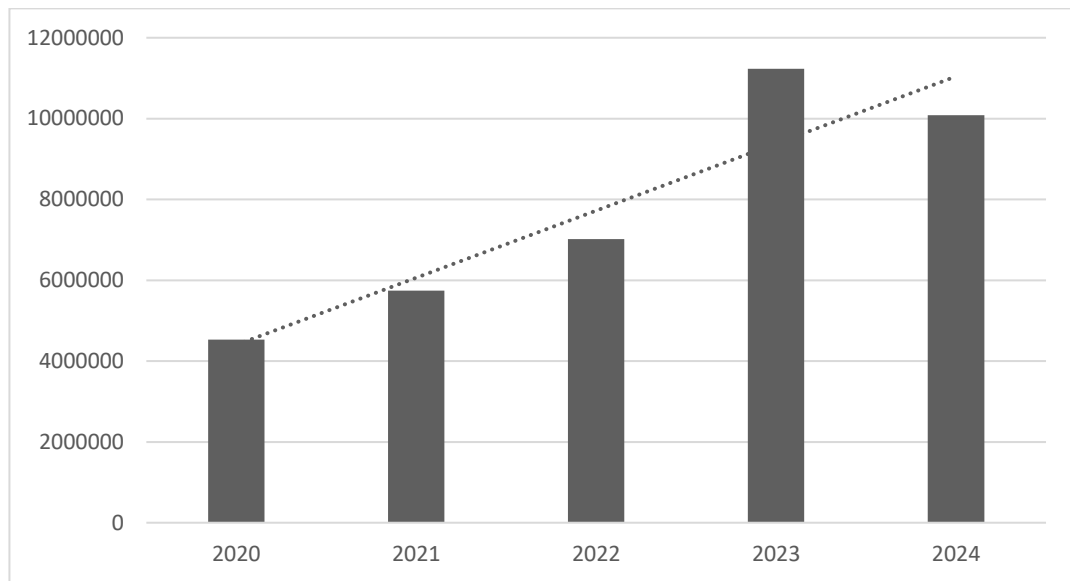


Рисунок 2.6 – Динаміка витрат на оплату праці у 2020-2024 роках

Джерело: Побудовано автором

Питома вага витрат на оплату праці складає від 24,5% у 2024 році до 30,55 у 2023 році. Це пов'язано з зростанням чисельності працівників та рівня оплати праці.

Ефективне управління діловою кар'єрою персоналу безпосередньо залежить від наявних ресурсів підприємства, зокрема фінансово-економічних умов, що формують базу для впровадження програм розвитку, стимулювання, навчання та утримання працівників. У цьому контексті доцільним є визначення того, які саме фінансові показники впливають на можливості компанії в кадровій політиці, особливо в аспекті внутрішнього просування, формування кадрового резерву та побудови кар'єрних траєкторій.

Таблиця 2.5 ілюструє зв'язок між ключовими фінансовими характеристиками діяльності ТОВ «Нова Пошта» за останні три роки та потенціалом для реалізації стратегічного управління персоналом.

Таблиця 2.5 - Вплив фінансових умов на кадрові можливості ТОВ «Нова Пошта»

Фінансовий показник / умова	Характеристика	Кадрові можливості, що створюються
Зростання загального обсягу операційних витрат	Понад 41 млрд грн у 2024 році	Можливість розширення кадрового складу, фінансування навчальних програм
Висока частка витрат на оплату праці	У середньому 28% витрат протягом 2022–2024 рр.	Підтримка конкурентного рівня оплати, формування системи преміювання та мотивації
Інвестиції в амортизацію та оновлення засобів	Стабільні витрати на амортизацію — 7–8% щороку	Створення сучасних робочих місць, автоматизація рутинної праці, підвищення кваліфікації
Підвищення соціальних витрат	Витрати на соціальні заходи становлять ~5%	Реалізація програм підтримки персоналу, страхування, утримання працівників
Сталі обсяги інших операційних витрат	Майже 50% усіх витрат — на підтримку логістики, сервісів, ІТ	Формування потреби у фахівцях нових напрямів, зокрема ІТ, автоматизації, клієнтського сервісу
Фінансова стабільність та масштабність діяльності	Успішна динаміка обсягів діяльності компанії	Підґрунтя для стратегічного кар'єрного планування, формування кадрового резерву

Джерело: Побудовано автором

Представлений аналіз підтверджує, що стійке фінансове становище ТОВ «Нова Пошта» створює сприятливі умови для розвитку персоналу, зокрема — впровадження комплексної системи управління кар'єрою. Висока частка витрат на оплату праці та соціальні заходи, а також сталий рівень амортизаційних відрахувань свідчать про готовність компанії інвестувати в людський капітал.

Таким чином, фінансові можливості компанії не лише відображають її операційну ефективність, а й відкривають перспективи для побудови внутрішніх кар'єрних маршрутів, формування мотиваційного середовища та реалізації програм довгострокового професійного розвитку.

Отже, проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки засвідчив стійкі темпи розвитку компанії, що відображається у зростанні загального обсягу операційних витрат, активному впровадженні інновацій та збереженні високої частки витрат на оплату праці. Це вказує на соціальну орієнтованість компанії та стратегічну важливість людського капіталу в забезпеченні її конкурентних переваг.

Структура витрат демонструє акцент на підтримці логістичної інфраструктури, ефективній роботі персоналу та модернізації засобів виробництва, що створює сприятливі умови для побудови довгострокових кар'єрних маршрутів і розвитку персоналу всередині організації. Зростання витрат на персонал та соціальні заходи є свідченням відповідального підходу до кадрової політики, а також потенціалу для формування системи кар'єрного просування на основі прозорих критеріїв та професійної мотивації.

Таким чином, фінансова стабільність і масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта» створюють передумови для реалізації цілеспрямованої політики в управлінні діловою кар'єрою персоналу, що є важливим чинником підтримки корпоративної культури, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності праці.

2.3. Аналіз кадрової політики та оцінка існуючої системи управління кар'єрою в компанії

ТОВ «Нова Пошта» є однією з найбільших логістичних компаній в Україні з чисельністю персоналу понад 30 тисяч осіб. Така масштабність потребує ефективної та сучасної системи управління персоналом, яка має забезпечувати як високий рівень обслуговування клієнтів, так і довготривалу мотивацію та професійний розвиток працівників.

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на підтримку стратегічного розвитку компанії через ефективне управління людським капіталом.

Основними принципами кадрової політики є [46]:

- прозорість і відкритість в підборі персоналу;
- меритократія (просування за професійними досягненнями);
- професійний розвиток та навчання протягом усієї кар'єри;
- гнучкість та інклюзивність (врахування вікових, гендерних, регіональних особливостей);
- безперервне вдосконалення умов праці та корпоративної культури.

Соціальні аспекти та кадрова політика [46]:

Загальна кількість працівників Компанії у 2024 році склала 34 106 особи, при цьому частка жінок на керівних посадах - 1 501 (28,2% від загальної чисельності керівників). В 2023 році склала 32 944 особи, при цьому частка жінок на керівних посадах - 1 522 (29,8% від загальної чисельності керівників).

Кадрова політика Компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН та у відповідності соціальної відповідальності і звітності стандартам SA 8000 та ISO 26000. Задля закріплення даних принципів та стандартів в Компанії затверджено Кодекс корпоративної етики та заключено Колективний договір між працівниками та керівництвом Компанії. Ці документи регулюють серед інших наступні питання [46]:

Взаємовідносини всередині Компанії

Права людини

Принципи охорони праці та техніки безпеки на робочому місці

Принципи збереження довкілля

Використання ресурсів Компанії

Принципи недопущення конфлікту інтересів

Правила отримання та передачі подарунків, організації розважальних заходів

Взаємовідносини з контрагентами, клієнтами ринками, державними органами і засобами масової інформації.

З метою контролю дотримання в Компанії затвердженого Кодексу корпоративної етики впроваджено функцію телефонної лінії довіри та практику регулярних та позапланових внутрішніх аудитів.

Колективним договором Компанії передбачені рівні можливості щодо працевлаштування працівників. Забороняється праця неповнолітніх в супереч вимогам законодавства про працю та будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного, соціального та іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ, СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або надання підтримки іншим працівникам у захисті їх прав, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання [46].

Система та структура оплати праці в Компанії визначаються Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання. Положення про преміювання регламентує процес матеріального стимулювання працівників підприємства за сумлінне і якісне виконання поставлених перед ними завдань, покращення показників підприємства, забезпечення належного рівня виконавчої та трудової дисципліни. Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно, щоквартально та за підсумками роботи за рік в межах фонду заробітної плати.

Кадрова політика Компанії спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників через систему навчання і розвитку персоналу. У Компанії діє система введення в посаду і первинне навчання на терміналах

і відділеннях, програми. навчання стандартам і Корпоративний університет, який відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» здійснює свою діяльність відповідно до вимог українського законодавства. Чесність і принциповість у відносинах з державою, із власними працівниками, партнерами, клієнтами - основний критерій оцінки наших дій при сплаті податків до бюджету, виплаті грошової винагороди персоналу, створенні належних умов праці, укладенні угод, побудові операційних процесів.

З метою закріплення місії та цінностей ТОВ «Нова Пошта», визначення стандартів діяльності Компанії та правил поведінки працівників, 18 жовтня 2018 року розпорядженням директора Компанії введено в дію Кодекс корпоративної етики [46].

З 29.02.2022 введено в дію Кодекс корпоративної етики у новій редакції, з урахуванням необхідності визначення стандартів діяльності товариства у період воєнного часу.

ТОВ «Нова Пошта» визнає права людини, проголошені на національному та міжнародному рівнях, всебічно та неухильно дотримується таких прав і всіляко засуджує будь-які прояви їх порушення.

В ТОВ «Нова Пошта» заборонена будь-яка дискримінація під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі за національною, політичною, статевою, віковою, расовою, релігійною та будь-якими іншими ознаками, що не мають безпосереднього відношення до здійснюваної роботи. Це означає, що в Компанії «Нова Пошта» не може бути відмовлено у прийомі на роботу через стать, національність, віросповідання, сексуальну орієнтацію, політичні переконання тощо. Працівники різних національностей, віросповідань, расової, статевої, вікової приналежності тощо отримують однакову оплату праці за однакову роботу. Ми виключаємо будь-які форми примусової та дитячої праці, поважаємо свободу об'єднання в профспілки. Компанія гарантує проведення колективних переговорів з представниками

трудового колективу, яких було обрано відповідно до визначеної законодавством процедури [46].

Повага, чесність та відкритість - основа спілкування в ТОВ «Нова Пошта».

У ТОВ «Нова Пошта» запроваджено офіційну процедуру подання скарг для працівників та підрядників, що дозволяє працівникам подавати скарги особисто та анонімно із застосуванням різних доступних механізмів (електронна пошта, телефон, письмові звернення). Створено централізований механізм управління для реєстрації, розподілу, вирішення скарг та надання зворотного зв'язку.

Затверджено Порядок роботи «гарячої лінії комплаєнс [46]:

Протидія корупції, хабарництву, протиправному збагаченню також є пріоритетом ТОВ «Нова Пошта».

З метою реалізації положень Кодексу корпоративної етики, регламентації процесів протидії корупції у ТОВ «Нова Пошта» діє Політика протидії корупції.

Компанія декларує нульову толерантність до корупції, сприяє рівня антикорупційної культури серед працівників Компанії та заохочує до дотримання принципів і вимог.

Політики протидії корупції усіх своїх контрагентів та інших осіб, які прямо чи опосередковано перебувають у правовідносинах з Компанією. Боротьба з хабарництвом та корупцією є невід'ємною частиною корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта».

З цією ж метою ТОВ «Нова Пошта» прагне до стовідсоткового включення в усі договори з контрагентами умов щодо обов'язкового дотримання

Кодексу поведінки постачальника, який розміщено на сайті Компанії за посиланням: https://novaposhta.ua/uploads/mise/doc/supplier_code_of_conduct.pdf, а в якому, серед іншого, міститься норма про те, що жодний

постачальник (або його працівники та агенти) не повинен вчиняти або брати участь у корупційних діях.

Крім того, з метою реалізації положень Кодексу корпоративної етики, регламентації процесів протидії шахрайству 23 листопада 2018 року у ТОВ «Нова Пошта» введена у дію Політика протидії шахрайству [46].

З метою виявлення фактів корупційних правопорушень в Компанії проводяться такі заходи:

- 1) службові перевірки;
- 2) організація роботи «гарячої» лінії комплаєнс;
- 3) інформаційні, роз'яснювальні, навчальні та інші заходи, спрямовані на попередження та виявлення дій, що містять ознаки корупції [46].

Так як неналежне врегулювання конфліктів між приватними інтересами та інтересами Компанії може створювати корупціогенні ризики, 18.07.2019 року у ТОВ «Нова Пошта» введена в дію Політика управління конфліктами інтересів. 23.06.2023 року ця Політика трансформована у Стандарт організації управління, мета якого залишається незмінною, а саме: мета Політики - формування у працівників однакового розуміння позиції Компанії про нульову толерантність до корупції у будь-яких її проявах [46].

У ТОВ «Нова Пошта» система управління кар'єрою є важливою складовою загальної HR-стратегії, що спрямована на виявлення, утримання та розвиток внутрішнього потенціалу працівників. Компанія визнає цінність людського капіталу як ключового ресурсу в умовах висококонкурентного ринку логістичних послуг.

Кар'єрне зростання розглядається як інструмент мотивації, підвищення ефективності праці та формування лояльності персоналу. Підходи до управління кар'єрою включають як вертикальне просування (перехід на вищі управлінські позиції), так і горизонтальну ротацію між відділами, проектами або філіями.

Аналіз політики компанії свідчить про наявність таких інструментів управління кар'єрою:

Кар'єрне планування — через індивідуальні плани розвитку, що формуються разом із HR-партнерами;

Система оцінювання ефективності (Performance Review) — щоквартальні або річні оцінки роботи, що впливають на рішення про підвищення;

Програма «Школа керівника» — внутрішня освітня платформа для підготовки лінійних і середніх менеджерів;

Конкурси на внутрішні вакансії — публічні оголошення про можливості кар'єрного зростання всередині компанії;

E-learning та корпоративний університет — гнучке навчання для професійного розвитку та набуття управлінських компетенцій;

HR-аналітика — цифрова система моніторингу прогресу співробітників та надання зворотного зв'язку.

Система управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» має чітко визначену структуру, орієнтовану на розвиток внутрішніх талантів і лідерів. Застосування цифрових інструментів, внутрішнього навчання та прозорої політики просування створює сприятливе середовище для кар'єрного зростання.

Разом з тим, існують зони для вдосконалення, зокрема у сфері підтримки кар'єри в регіонах та серед операційного персоналу. Подальше вдосконалення системи може включати розвиток коучингових програм, локальні освітні ініціативи та зміцнення менторських механізмів.

Для оцінки ефективності функціонування системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити як внутрішні переваги та недоліки, так і зовнішні можливості та загрози, що впливають на реалізацію кар'єрної політики компанії.

Такий підхід є корисним для формування стратегічних рішень у сфері управління персоналом, оскільки дає змогу не лише діагностувати поточний стан системи, але й виявити напрямки її вдосконалення з урахуванням

динамічного ринкового середовища, розвитку корпоративної культури, змін у трудовому законодавстві та очікувань працівників.

У таблиці 2.5 наведено основні сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища компанії, а також зовнішні фактори, які створюють можливості або загрози для подальшого вдосконалення управління кар'єрним зростанням персоналу.

Таблиця 2.5 - SWOT- аналіз системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта»

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
Наявність внутрішніх програм розвитку лідерства (Школа керівника)	Високий рівень плинності кадрів на операційних посадах (кур'єри, склади)
Прозора система внутрішнього просування	Нерівномірний доступ до кар'єрних можливостей у філіях та регіонах
Цифровізовані HR-процеси та особисті кар'єрні кабінети	Обмежене охоплення мотиваційними програмами працівників нижчої ланки
Система оцінювання персоналу та performance review	Залежність розвитку від ініціативності самого працівника
Доступ до навчання: корпоративний університет, e-learning	Не всі керівники мають навички менторства та кар'єрного наставництва
O (Opportunities) – Можливості	O (Opportunities) – Можливості
Розширення програм менторства й наставництва	Конкуренція з боку міжнародних компаній за молоді кадри
Впровадження адаптивної кар'єрної платформи з AI-аналітикою	Можливий демотиваційний ефект при відсутності швидких результатів у просуванні
Акцент на кар'єру в логістиці для молоді через співпрацю з університетами	Зовнішні кризи (війна, інфляція) можуть змусити переглянути пріоритети HR-стратегії
Розвиток регіональних освітніх центрів для підготовки кадрів на місцях	Виснаження ключових кадрів без належної програми утримання

Джерело: Побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що система управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» має низку значних сильних сторін, серед яких — наявність внутрішніх програм лідерського розвитку, цифровізовані HR-процеси та прозора система внутрішнього просування. Водночас аналіз виявив деякі обмеження, зокрема високу плинність кадрів серед операційного персоналу та нерівномірність доступу до кар'єрних можливостей у регіональних підрозділах.

Зовнішнє середовище створює додаткові можливості для вдосконалення системи — зокрема, шляхом розвитку менторських програм, посилення співпраці з освітніми закладами та впровадження адаптивних платформ управління кар'єрою. Проте компанія повинна враховувати й потенційні загрози, такі як конкуренція за кваліфіковані кадри або економічна нестабільність.

Отже, для підвищення ефективності управління кар'єрою доцільно зосередитися на розвитку персоналізованих підходів до формування кар'єрних траєкторій, активному залученні персоналу до планування власного професійного зростання та зміцненні корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і довіру.

Управління кар'єрою є важливою складовою стратегічного управління персоналом, адже забезпечує не лише зростання професійного потенціалу працівників, а й сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Формування моделі кар'єрного шляху дозволяє системно описати етапи професійного зростання, встановити логіку просування по службі та забезпечити прозорість кар'єрної траєкторії для кожного співробітника.

ТОВ «Нова Пошта», як одна з найбільших логістичних компаній України, реалізує комплексну політику управління персоналом, у якій значну увагу приділено внутрішньому зростанню, розвитку лідерських компетенцій та освітній підтримці працівників. Побудова моделі кар'єрного шляху дає змогу візуалізувати ключові етапи розвитку працівника — від стартової посади до управлінських або експертних ролей.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без запровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва, які сприяють підвищенню мотивації працівників, формуванню кадрового резерву й зниженню плинності персоналу. У випадку ТОВ «Нова Пошта», як компанії з великою кількістю працівників і широкою регіональною мережею, ці

інструменти є стратегічно важливими для підтримки стабільності та професійного зростання команди.

ТОВ «Нова Пошта» поступово впроваджує індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, що дозволяють співробітникам планувати своє професійне майбутнє у межах компанії. Основними інструментами цього процесу є:

- участь у програмі «Школа керівника» для перспективних працівників;
- внутрішні конкурси на посади, які відкриті для всіх співробітників;
- щорічна оцінка ефективності (performance review), яка дозволяє виявити потенціал до зростання;
- формування кадрового резерву на основі результатів оцінювання та мотиваційних опитувань.

Кар'єрне зростання можливе як вертикально (посадове підвищення), так і горизонтально (перехід у суміжні підрозділи чи функціональні сфери). Компанія також активно підтримує розвиток лідерських компетенцій серед молодих працівників та фахівців середньої ланки.

Наставництво (менторинг) є важливою складовою адаптації та розвитку персоналу, особливо на початкових етапах роботи. У ТОВ «Нова Пошта» воно реалізується через:

- призначення наставників для нових співробітників протягом перших 1–2 місяців роботи;
- супровід молодих керівників досвідченими колегами;
- проведення індивідуальних коучинг-сесій у межах програми управління талантами;
- організацію зустрічей із топ-менеджментом у форматі «кар'єрних діалогів».

Завдяки впровадженню системи наставництва компанія досягає швидшої адаптації персоналу, підвищення командної згуртованості та передавання корпоративного досвіду.

Запровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва в ТОВ «Нова Пошта» є важливим кроком до формування стабільної та мотивованої команди. Ці програми сприяють підвищенню залученості працівників, покращенню ефективності управлінських рішень та реалізації довгострокової кадрової стратегії компанії.

Модель кар'єрного шляху працівника в ТОВ «Нова Пошта» є інструментом підвищення залученості персоналу, формування мотивації до професійного зростання та зміцнення корпоративної культури (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 - Модель кар'єрного шляху працівника в компанії

Чітко структуровані етапи просування по службі дозволяють працівникам бачити перспективу розвитку всередині компанії, а керівникам — планувати кадровий резерв та підсилювати ланки управління за рахунок внутрішніх ресурсів.

Наприклад, типовий кар'єрний шлях для працівника операційної служби може виглядати так:

Кур'єр → Старший кур'єр → Координатор зміни → Керівник відділення → Регіональний менеджер → Директор операційного департаменту.

Такий маршрут охоплює як операційні, так і управлінські етапи кар'єри, а на кожному з них працівник має можливість проходити внутрішнє навчання, брати участь у лідерських програмах та підвищувати кваліфікацію. Це забезпечує прозорість кар'єрного зростання та створює умови для формування стабільної та мотивованої команди.

Таким чином, використання моделі кар'єрного шляху сприяє не лише підвищенню індивідуальної ефективності працівника, а й зміцненню конкурентоспроможності організації в цілому.

У результаті проведеного аналізу системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що компанія послідовно реалізує сучасну та стратегічно орієнтовану політику розвитку персоналу, у якій кар'єрне зростання відіграє ключову роль. В основі системи лежать такі принципи, як прозорість просування, орієнтація на внутрішні резерви, цифровізація HR-процесів та підтримка лідерського потенціалу.

Компанія застосовує комплексні інструменти кар'єрного розвитку: індивідуальне планування, внутрішні конкурси, оцінювання ефективності, навчальні програми та менторство. Побудована модель кар'єрного шляху відображає можливість як вертикального, так і горизонтального зростання в межах організації.

Разом з тим виявлено низку обмежень, серед яких – висока плинність персоналу на початкових посадах, нерівномірний доступ до кар'єрних можливостей у регіонах, а також залежність кар'єрного розвитку від рівня ініціативності самих працівників.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що система має значний внутрішній потенціал, але потребує подальшої адаптації до змін зовнішнього

середовища, зокрема умов воєнного стану, цифрової трансформації ринку праці та очікувань молодого покоління.

Таким чином, система управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» є ефективною та гнучкою, а її розвиток у напрямку персоналізації, рівного доступу та підсилення внутрішнього навчання є важливим кроком до підвищення загальної конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків професійного розвитку персоналу організації, як основи ефективного управління діловою кар'єрою

Стратегічне управління розвитком персоналу є безперервним процесом, що передбачає постановку цілей, орієнтованих на довгострокове зростання підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно ґрунтується на потенціалі людського капіталу як головному джерелі конкурентних переваг.

Для української економіки особливо важливим є формування ефективної стратегії розвитку персоналу, адже працівники відрізняються здатністю до самореалізації, інтелектом і цілеспрямованістю, що підвищує їхню цінність у сучасних умовах.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє визначити стратегічне управління персоналом як систему дій, що сприяє розвитку професійного потенціалу працівників, їх компетентностей і залученості, у тісному зв'язку з загальною стратегією підприємства.

До ключових принципів належать: розвиток персоналу як джерела конкурентних переваг, обґрунтованість інвестицій у людський капітал, формування довіри між роботодавцем і працівниками, та застосування показників для оцінки компетентності.

Стратегія має відповідати як поточним, так і перспективним потребам підприємства, узгоджуючись із його загальною конкурентною стратегією та створюючи умови для професійного зростання й мотивації персоналу.

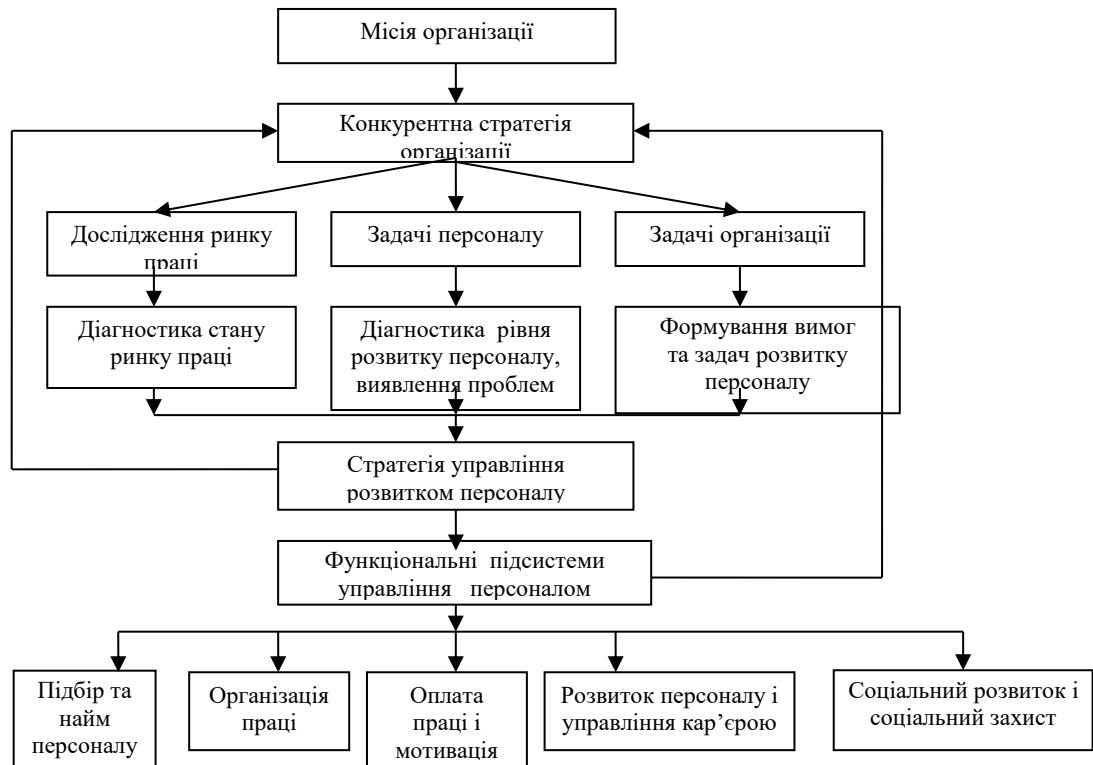


Рисунок 3.1 - Алгоритм формування стратегії управління розвитком персоналу

Джерело: побудовано автором

Для ефективного формування змісту стратегії професійного розвитку персоналу підприємства розроблено систему практичних рекомендацій, яка охоплює ключові напрямки управління людськими ресурсами:

- цілі та завдання стратегії полягають у забезпеченні підприємства персоналом, який за кількісними та якісними характеристиками відповідає потребам організації, здатний вирішувати актуальні завдання та підтримувати реалізацію конкурентної стратегії;

- стратегічний підхід до формування кадрового складу передбачає поділ персоналу на «кадрове ядро» (висококваліфіковані й цінні фахівці) та «периферійних» працівників, функції яких є менш критичними для підприємства;

- організація праці та ефективне використання персоналу передбачають модернізацію робочих місць, покращення умов праці, оцінювання

відповідності працівників займаним посадам і впровадження сучасних моделей організації виробничого процесу;

- розвиток системи стимулювання включає застосування матеріальних і нематеріальних форм мотивації, орієнтованих на підтримку професійного зростання та залучення працівників до розвитку підприємства;

- інвестування в людський капітал розглядається як інструмент підвищення інноваційної здатності підприємства та його довгострокової конкурентоспроможності;

- організація руху кадрів має здійснюватися на основі поєднання стратегічного та оперативного підходів, що забезпечує ефективне розміщення, використання і збереження працівників, а також сприяє їх професійному розвитку;

- соціально-трудова відносина повинні бути орієнтовані на прозорість умов праці, розвиток трудового потенціалу і партнерські відносини між працівниками та роботодавцем;

- соціальний розвиток і захист мають охоплювати житлові умови, медичне забезпечення, соціально-побутові послуги, навчання та страхування, що позитивно впливають на якість життя персоналу й посилюють його мотивацію;

узгодженість між стратегією розвитку персоналу та загальною конкурентною стратегією підприємства досягається завдяки взаємопов'язаним і взаємопідтримуваням напрямом, які формують цілісну модель стратегічного управління людськими ресурсами.

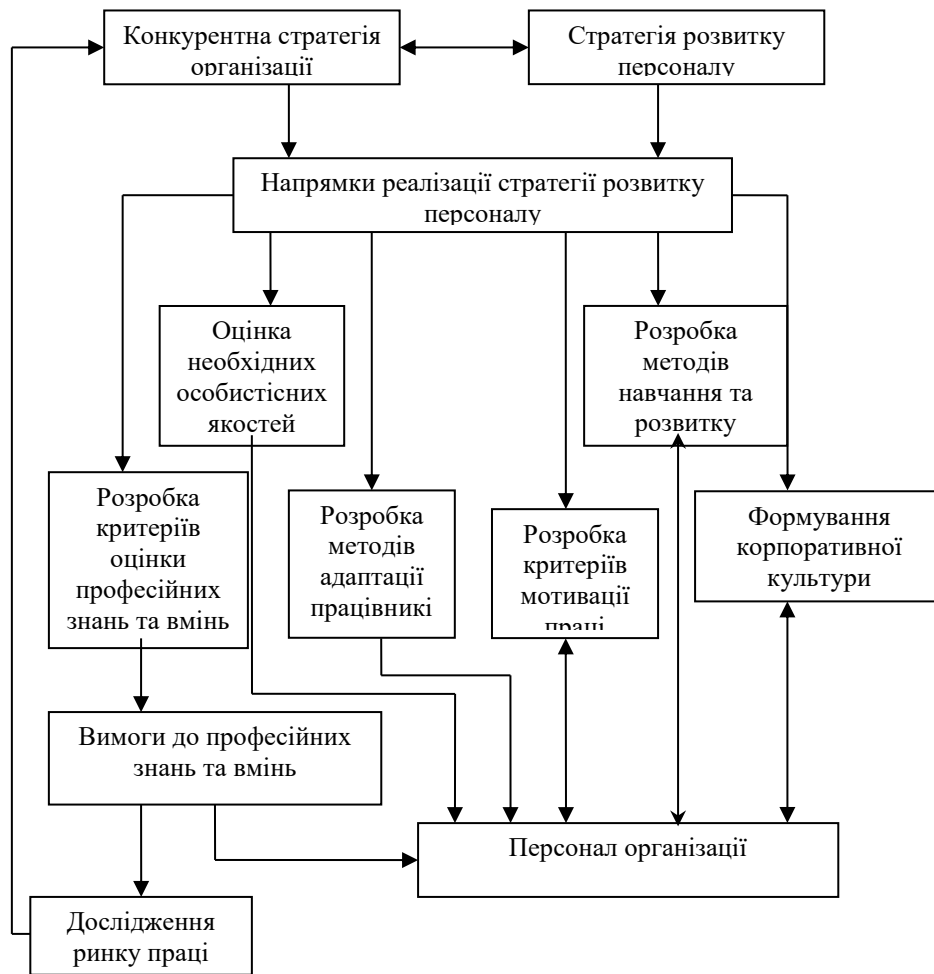


Рисунок 3.2 – Взаємозв’язок конкурентної стратегії організації і стратегією розвитку персоналу

Джерело: Побудовано автором

Конкурентна стратегія підприємства безпосередньо визначає стратегічні орієнтири у сфері розвитку персоналу та управління кар’єрою, яка, у свою чергу, має забезпечити її реалізацію. Стратегія розвитку персоналу формується через низку напрямів, зокрема: підбір і найм кадрів, розвиток професійних навичок і особистісних якостей працівників, оцінювання рівня знань, організацію процесу адаптації, навчання, формування системи мотивації до розвитку та підтримку корпоративної культури.

Залежно від обраної конкурентної стратегії, встановлюються відповідні вимоги до персоналу, які відображають очікувані компетентності, поведінкові моделі та рівень залученості працівників.

Водночас результати аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про наявність низки недоліків у кадровій політиці підприємства, що стримують реалізацію ефективної стратегії розвитку персоналу. Зокрема:

- управління професійною кар'єрою не здійснюється на плановій основі. Індивідуальні кар'єрні траєкторії не розробляються, а можливість просування на вищі посади реалізується переважно за результатами періодичної атестації.
- систематична атестація кадрів є практично єдиним інструментом комплексного оцінювання працівників. Водночас у міжатестаційні періоди моніторинг трудової активності на індивідуальному рівні не проводиться, що ускладнює планування розвитку.
- найм працівників здійснюється ситуативно, здебільшого за рішенням керівництва, без стратегічного планування кадрових потреб. Відсутні програми з прогнозування потреб у персоналі в розрізі професій і кваліфікацій.

Крім того, результати опитування керівників і фахівців підприємства (табл. 3.1) показали, що основними проблемами кадрової політики є:

Таблиця 3.1 - Найбільш гострі проблеми кадрової політики

Перелік основних проблем кадрової політики	Вся вибірка сукупність, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (суб'єктивне кар'єрне зростання, недостатність кваліфікованих кадрів для навчання, тощо)	35,8
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання працівників	32,8
3. Відсутність налагодженої системи кадрового резерву	12,8
4. Недосконалість системи підбору, оцінки і найму персоналу, відсутність визначених критеріїв при відборі	11,8
5. Дефіцит кваліфікованих працівників	11,3
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики організації	10,2
7. Відсутність визначених вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність чіткого складу компетентностей	8,9
8. Незадовільний стан комунікацій та взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,5
9. Недосконалість системи оцінки персоналу (суб'єктивна атестація, відсутність об'єктивних критеріїв оцінки)	7,3

Джерело: Побудовано автором

- недосконалість системи розвитку персоналу, що проявляється у браку навчальних програм, недостатній кваліфікації персоналу та відсутності об'єктивного механізму просування кар'єрою;

- недостатній рівень матеріального та морального стимулювання, що впливає на мотивацію працівників до професійного вдосконалення.

Отже, стратегія розвитку персоналу в організації потребує суттєвого удосконалення та її чіткого узгодження з конкурентною стратегією організації, а також впровадження системного підходу до планування, моніторингу та стимулювання розвитку персоналу.

Конкурентна стратегія ТОВ «Нова Пошта» визначає загальні орієнтири розвитку бізнесу, а отже — і стратегію управління персоналом, що має забезпечити її реалізацію. Стратегія розвитку персоналу компанії формується через такі ключові напрями: професійний підбір кадрів, розвиток необхідних компетенцій і soft skills, визначення профілю знань для окремих посад, ефективна адаптація нових працівників, системне навчання, формування мотивації до розвитку та підтримка корпоративної культури, орієнтованої на клієнтоцентричність і командну ефективність.

Відповідно до обраної стратегії розширення ринку та технологічної модернізації, вимоги до персоналу ТОВ «Нова Пошта» постійно оновлюються — як у напрямку підвищення професійного рівня, так і в аспектах поведінкових характеристик (гнучкість, відповідальність, проактивність).

Разом з тим, аналіз кадрової політики виявив окремі слабкі місця, що потребують вдосконалення, зокрема на операційному рівні:

Управління кар'єрою носить переважно індивідуальний або неформалізований характер. Хоча компанія пропонує програми розвитку для керівників і фахівців, індивідуальні кар'єрні плани для працівників нижчої ланки (кур'єри, вантажники, оператори) застосовуються обмежено.

Оцінювання працівників відбувається регулярно, зокрема через performance-огляди, проте персоналізований моніторинг прогресу між такими

оцінками є недостатнім, що ускладнює своєчасне виявлення потреб у розвитку.

Найм персоналу в багатьох регіонах відбувається оперативно, відповідно до потреб бізнесу, однак довгострокове планування потреб у кадрах по кваліфікаційних категоріях недостатньо розвинене, особливо в логістичних центрах і філіях.

За результатами внутрішніх опитувань і зворотного зв'язку від співробітників, основними викликами кадрової політики є:

потреба в покращенні системи розвитку персоналу, зокрема розширенні доступу до навчання на початкових посадах;

обмеженість у горизонтальному кар'єрному зростанні для працівників у віддалених регіонах;

недостатня гнучкість мотиваційної системи щодо різних категорій персоналу.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» має потужну базу для побудови ефективної системи розвитку персоналу, але потребує подальшої інтеграції стратегічного та операційного підходів, розширення можливостей для кар'єрного росту на всіх рівнях і посилення інструментів мотивації з урахуванням динаміки ринку праці.

ТОВ «Нова Пошта» послідовно трансформує свою кадрову політику від реактивної до стратегічно керованої системи розвитку персоналу, що дозволяє не лише ефективно управляти поточними процесами, а й створювати кадровий резерв майбутнього в умовах динамічного зростання компанії (Таблиця 3.2).

З огляду на місію компанії, обрану конкурентну стратегію, а також результати дослідження ринку праці, в ТОВ «Нова Пошта» визначено ключові завдання у сфері розвитку персоналу.

Таблиця 3.2 - Еволюція підходів до управління розвитком персоналу в ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок	Було (традиційний підхід)	Стало (стратегічний сучасний підхід)
Підбір персоналу	Переважно реактивний, ситуативний (за потребою)	Стратегічне планування потреб у кадрах за напрямками та регіонами
Управління кар'єрою	Відсутність чітких кар'єрних планів, просування – через атестацію	Впровадження індивідуальних кар'єрних траєкторій та «Школи керівника»
Навчання та розвиток	Навчання за потребою, переважно неформалізоване	Корпоративний університет, онлайн-курси, програми розвитку лідерства
Моніторинг ефективності персоналу	Лише періодична атестація, без постійного спостереження	Регулярний performance review, цифрові HRM-системи
Мотивація	Основна увага – на матеріальні стимули	Комбінація фінансових, нематеріальних та кар'єрних стимулів
Корпоративна культура	Орієнтація лише на сервіс	Фокус на довгострокову залученість, командну співпрацю, довіру
Планування потреб у кадрах	Відсутність формалізованих прогнозів	Формування планів набору і резерву персоналу
Адаптація нових працівників	Інструктажі на робочому місці	Структуровані програми адаптації (онбординг), менторство

Джерело: Побудовано автором

На основі аналізу кадрової ситуації, діагностики внутрішніх проблем і оцінки поточних ресурсів було сформовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом (табл. 3.3).

Аналіз показує, що нині компанія частково дотримується реактивної моделі кадрової політики, коли рішення ухвалюються у відповідь на наявні потреби або виклики. Проте для забезпечення сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності така політика потребує поступового перетворення на стратегічно орієнтовану.

Сучасна кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» повинна базуватися на принципах:

- справедливості,
- відкритості,

рівних можливостей для всіх категорій працівників,
недопущення дискримінації.

Таблиця 3.3 - Стратегічні напрямки роботи з розвитку персоналу у відповідності з активною кадровою політикою

Напрямки роботи з персоналом	Характеристика
Формування вимог до персоналу	Визначення компетенцій і навичок, необхідних для реалізації стратегії компанії; адаптація вимог до змін зовнішнього середовища (ринок, технології, конкуренція).
Планування кадрових потреб	Прогнозування потреб у персоналі в розрізі регіонів, посад, рівнів кваліфікації. Формування кадрового резерву.
Підбір і адаптація персоналу	Використання сучасних інструментів рекрутингу, онбординг, менторство. Забезпечення швидкої адаптації працівників до корпоративної культури.
Навчання та розвиток компетенцій	Внутрішнє та зовнішнє навчання, корпоративний університет, e-learning, програми розвитку лідерів.
Управління кар'єрою	Побудова індивідуальних кар'єрних маршрутів, прозорі можливості просування, оцінка потенціалу персоналу.
Оцінка	Оцінювати працівників більш формалізовано, але відданість підприємству повинна мати важливе значення.
Стимулювання і мотивація	Використання систем премій, KPI, нематеріальних стимулів, визнання досягнень, гнучка система винагород.
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-платформ для моніторингу, аналітики, автоматизації навчання та оцінювання.
Соціальний розвиток і утримання персоналу	Розвиток програми лояльності, соціальний пакет, підтримка мобілізованих працівників, медичне страхування, побутові пільги.
Корпоративна культура і внутрішні комунікації	Формування клімату довіри, командної взаємодії, підтримка ініціативності, внутрішній PR та діалог.

Джерело: Побудовано автором

Її формування має спиратися на глибокий аналіз структури персоналу, оцінку ефективності використання робочого часу, прогнозні розрахунки щодо змін у масштабах діяльності компанії, технологічних інновацій та динаміки зайнятості.

Отже, на наш погляд, основними стратегічним напрямками кадрової політики ТОВ «Нова Пошта» мають бути:

- формування актуальних вимог до персоналу, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх викликів, що стосуються розвитку компанії, цифровізації, логістичних рішень, розширення на міжнародні ринки;

- модернізація організаційної структури управління персоналом та впровадження сучасних процедур HR-менеджменту — включаючи цифрові HRM-системи, кадрову аналітику, автоматизацію оцінювання;
- розробка оновленої концепції оплати праці, мотивації та преміювання персоналу з урахуванням KPI, ринкових умов і стратегічних цілей компанії;
- розширення каналів найму, збереження кадрового резерву, впровадження програм підтримки при масових звільненнях, а також створення умов для повернення мобілізованих працівників;
- інвестування в розвиток людського капіталу — організація програм навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, підтримка молодих спеціалістів, лідерські школи;
- формування здорового морально-психологічного клімату, заохочення внутрішньої ініціативи, розвиток корпоративної культури участі, зворотного зв'язку та поваги до кожного працівника.

Таким чином, перехід від реактивної до стратегічної кадрової політики дозволить ТОВ «Нова Пошта» не лише ефективно реагувати на короткострокові кадрові виклики, а й формувати потужний людський капітал, здатний підтримувати реалізацію масштабних цілей компанії в умовах динамічного ринку.

3.2. Впровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку праці, підприємства стикаються з необхідністю не лише залучення кваліфікованих кадрів, а й утримання перспективного персоналу. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є впровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва, які дозволяють працівникам бачити чітку перспективу зростання, розвивати професійні компетенції та відчувати підтримку з боку роботодавця.

Для компаній, подібних до ТОВ «Нова Пошта», де значна частина персоналу виконує операційні функції, а кадрова структура має високий рівень мобільності, такі програми є не лише засобом мотивації, а й ключовим елементом формування кадрового резерву та забезпечення стабільного управлінського континуїтету.

Кар'єрний розвиток, поєднаний із системним наставництвом, сприяє підвищенню ефективності адаптації, розвитку лідерського потенціалу, формуванню лояльності та зменшенню рівня плинності кадрів, що є критично важливим для підтримки ритмічної роботи компанії у всіх регіонах.

Таким чином, побудова ефективної системи кар'єрного розвитку та наставництва в ТОВ «Нова Пошта» вимагає чіткої структуризації, поетапного впровадження та адаптації до специфіки діяльності компанії.

На основі проведеного аналізу системи управління кар'єрою та наявних практик наставництва в ТОВ «Нова Пошта», пропонується впровадити такі заходи – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи, щодо впровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва

Пропозиція	Коротка характеристика	Очікуваний ефект
Впровадження індивідуальних кар'єрних маршрутів (ICD)	Побудова персонального плану кар'єри через HRM-систему	Персоналізація розвитку, зростання залученості, зниження плинності кадрів
Формалізація програми наставництва	Стандартизація менторства: критерії, чек-листи, оцінка ефективності	Прискорена адаптація, якісна передача досвіду, розвиток наставників
Створення бази внутрішніх кейсів успішного кар'єрного зростання	Добірка історій «успіху всередині компанії» для публікації на порталі	Мотивація до росту, зміцнення корпоративної культури
Проведення «кар'єрних діалогів» 2 рази на рік	Зустрічі з HR або керівником для обговорення перспектив, сильних сторін, очікувань	Поліпшення зворотного зв'язку, виявлення лідерського потенціалу
Розвиток peer-mentoring («рівний–рівному»)	Обмін досвідом між працівниками одного рівня з різних підрозділів	Підвищення згуртованості, обмін практиками, розвиток комунікації між регіонами

Джерело: Побудовано автором

Для ТОВ «Нова Пошта» розроблено структуру типової програми кар'єрного розвитку, її етапи, тривалість, очікувані результати, а також практичні інструменти наставництва, що можуть бути інтегровані в діючу систему управління персоналом.

Пропонуємо Програму кар'єрного розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта», що має назву «Кар'єрна траєкторія: від фахівця до керівника».



Рисунок 3.3 – Кар'єрна траєкторія працівника компанії «Нова Пошта»

Мета програми: Створення індивідуального плану розвитку працівника для підготовки до зайняття вищої посади або переходу до суміжної професійної сфери, відповідно до потреб компанії та потенціалу працівника.

Цільова аудиторія: працівники з досвідом від 6 місяців до 3 років у компанії; успішно пройшли performance review; проявили мотивацію до зростання та ініціативність; рекомендовані безпосереднім керівником або HR-партнером.

Орієнтовна тривалість програми 6–12 місяців залежно від складності цільової посади.

Таблиця 3.5. Етапи Програми кар'єрного розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта»

Етап	Опис
1. Діагностика	Проведення оцінки компетенцій (оцінка 360°, KPI, інтерв'ю з HR)
2. Формування цілей	Визначення цільової посади/функції; узгодження індивідуального плану
3. Навчання	Проходження курсів (онлайн, офлайн), участь у внутрішніх тренінгах
4. Наставництво	Призначення ментора з відповідного підрозділу або посади
5. Проміжна оцінка	Щоквартальна зустріч з HR та керівником для оцінки прогресу
6. Проектне завдання	Виконання практичного завдання/кейсу в межах нової посади
7. Підсумкова атестація	Захист результатів участі у програмі, оцінка готовності до підвищення
8. Призначення/ротація	Перехід на нову посаду або ротація до іншого підрозділу/філії

Джерело: Побудовано автором

Інструменти та ресурси, що необхідні для впровадження Програми кар'єрного розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта»:

- HRM-система для відстеження прогресу;
- платформа внутрішнього навчання;
- доступ до наставника/менторської підтримки;
- формати: онлайн-курси, shadowing, воркшопи, кейс-завдання.

Очікувані результати від впровадження Програми кар'єрного розвитку працівника ТОВ «Нова Пошта»:

- підвищення частки внутрішніх кандидатів на керівні посади;
- зниження часу адаптації новопризначених менеджерів;
- підвищення лояльності та мотивації персоналу;
- створення кадрового резерву.

Запровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва в ТОВ «Нова Пошта» є важливим кроком у напрямку вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Кар'єрні траєкторії дозволяють працівникам чітко бачити можливості професійного зростання, що стимулює їх мотивацію, залученість та лояльність до роботодавця.

Наставництво, у свою чергу, сприяє якісній адаптації новачків, збереженню корпоративних знань, передачі досвіду й формуванню партнерських відносин у колективі. Особливо актуальним є розвиток нових форматів менторства — peer mentoring, менторинг для молодих керівників та підтримка через кар'єрні діалоги.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників у ТОВ «Нова Пошта» є невід'ємною складовою загальної системи стратегічного управління персоналом і тісно пов'язане з такими ключовими чинниками, як упровадження новітніх технологій, модернізація робочих процесів, підвищення вимог до компетентностей працівників, зміна профілю робочих місць, а також внутрішня структура вакантних позицій.

Суттєве значення мають інтереси працівників до побудови індивідуальної професійної кар'єри, а також ефективна система професійної орієнтації, добору кадрів і формування кадрового резерву як основи для розвитку управлінського потенціалу.

У цьому контексті формування кадрового резерву в ТОВ «Нова Пошта» має стратегічне значення, оскільки дозволяє своєчасно підготувати кваліфікованих кандидатів до заміщення ключових посад у компанії. Основними завданнями цієї діяльності є:

- виявлення працівників з високим потенціалом до управлінської роботи, які демонструють ініціативність, системне мислення та лідерські якості;
- планова підготовка співробітників, включених до резерву, шляхом організації їх навчання, наставництва та практичного стажування;
- своєчасне заміщення вакантних керівних посад компетентними фахівцями із внутрішнього резерву, без залучення сторонніх кандидатів;
- забезпечення спадковості та стабільності в управлінні компанією, збереження корпоративних знань, цінностей та ефективних управлінських практик.

Відбір кандидатів до кадрового резерву здійснюється на основі багатофакторної оцінки, яка включає:

- результати останньої атестації працівника;
- оцінку досягнень у виробничій діяльності;
- аналіз особової справи та характеристик;
- результати співбесіди з HR-фахівцем і керівником наряду;
- рекомендації безпосередніх керівників.

Процедура формування кадрового резерву повинна бути чітко регламентованою, узгодженою з політикою висунування та призначення на посади, здійснюватися конфіденційно в межах конкретної посади або функціонального наряду. На кожен позицію рекомендовано мати щонайменше двох кандидатів у резерві, що забезпечує гнучкість та альтернативність управлінських рішень.

До системи підготовки кадрів, зарахованих до резерву, входять:

- навчання в межах програм підвищення кваліфікації та корпоративного університету;
- стажування на посаді, на яку готується кандидат;
- участь у семінарах, тренінгах, внутрішніх конференціях, нарадах, що формують управлінське мислення та стратегічне бачення.

Реалізація запропонованих ініціатив, зокрема впровадження індивідуальних кар'єрних маршрутів, формалізація менторських програм і використання цифрових інструментів управління, дозволить створити в компанії системну, гнучку та стратегічно зорієнтовану модель управління розвитком персоналу, здатну відповідати на виклики сучасного ринку праці.

3.3. Розробка заходів з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі комунікацій, особистісний розвиток працівників стає не менш важливим, ніж професійне навчання. Саме розвиток так званих *soft skills* — таких як емоційний інтелект, комунікативність,

стресостійкість, креативне мислення та самоменеджмент — дозволяє персоналу ефективно функціонувати в умовах багатозадачності, високої конкуренції та постійних змін.

Для ТОВ «Нова Пошта», як для лідера національного логістичного ринку, розвиток особистісного потенціалу персоналу є необхідною умовою досягнення стратегічних цілей, підвищення клієнтського сервісу, зміцнення корпоративної культури та формування сталого кадрового резерву. Особливо це актуально в умовах масштабної регіональної структури компанії, де щоденна робота вимагає не лише професійних навичок, але й високого рівня самостійності, комунікаційної компетентності та відповідальності.

Обґрунтування заходів з особистісного розвитку базується на аналізі реальних потреб персоналу, результатах оцінювання ефективності праці, а також вимогах до сучасного робочого середовища (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Напрями та заходи з особистісного розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок розвитку	Заходи / інструменти	Очікуваний ефект
Самоменеджмент	Тренінги з тайм-менеджменту, планування, управління навантаженням	Раціональне використання робочого часу, зменшення хронічної перевтоми
Комунікаційні навички	Воркшопи з клієнтоорієнтованої комунікації, управління конфліктами	Покращення якості сервісу, зменшення непорозумінь у команді
Емоційний інтелект	Тренінги з емпатії, розпізнавання емоцій, стрес-менеджмент	Зниження рівня емоційного вигорання, підвищення психологічного добробуту
Адаптивність та гнучкість	Майстер-класи з креативного мислення, тренінги адаптації до змін	Підвищення готовності до змін, впровадження інновацій на рівні підрозділів
Командна взаємодія	Тімбілдинги, міжвідділові завдання, ділові ігри	Посилення командного духу, зміцнення горизонтальних зв'язків
Психоемоційне здоров'я	Програми «Антистрес», консультації з психологом, онлайн-ресурси зі самопідтримки	Підвищення загального добробуту працівників, зменшення кількості лікарняних
Особиста відповідальність	Тренінги з ініціативності, критичного мислення, цілевстановлення	Підвищення самостійності у прийнятті рішень, формування проактивної поведінки

Джерело: Побудовано автором

У широкому розумінні кар'єра — це процес поступового розвитку людини в обраній професійній сфері, що супроводжується набуттям нових знань, навичок, досвіду та досягненням певного соціального статусу, авторитету, матеріального добробуту чи особистого визнання. Вона виступає формою самореалізації працівника та виявляється не лише у просуванні службовою ієрархією, а й у вдосконаленні професійної майстерності, розширенні функціоналу, зміцненні позицій у трудовому колективі.

Кар'єра є також потужним нематеріальним мотиватором, який стимулює працівника до досягнення високих результатів і забезпечує довгострокову залученість. З огляду на це, кожен співробітник ТОВ «Нова Пошта» повинен мати чітке уявлення про можливості кар'єрного зростання, доступні напрями розвитку та орієнтовні часові межі реалізації таких можливостей.

Загалом, кар'єру можна розглядати в двох основних аспектах:

професійна кар'єра — траєкторія розвитку компетенцій та кваліфікації в обраній сфері;

внутрішньоорганізаційна кар'єра — переміщення в межах структури компанії з метою службового або функціонального зростання.

Для ТОВ «Нова Пошта» найбільш актуальним є розвиток внутрішньоорганізаційної кар'єри, що забезпечує ефективне використання внутрішніх ресурсів, мінімізує плинність кадрів і сприяє збереженню корпоративної культури. Внутрішній рух персоналу в компанії може реалізовуватися за такими напрямками:

вертикальний — просування працівника на вищу посаду в межах професійної сфери;

горизонтальний — зміна підрозділу або функціонального напрямку без підвищення статусу;

центрострімкий — наближення до центру прийняття рішень, участь у стратегічному управлінні.

Процес планування кар'єри в компанії має починатися з моменту працевлаштування й супроводжувати працівника протягом усього періоду його трудової діяльності — аж до виходу зі штату. Важливим при цьому є врахування поточної фази трудового циклу, на якій перебуває співробітник (див. рисунок 3.4), а також його індивідуальних цілей, потенціалу та рівня мотивації.

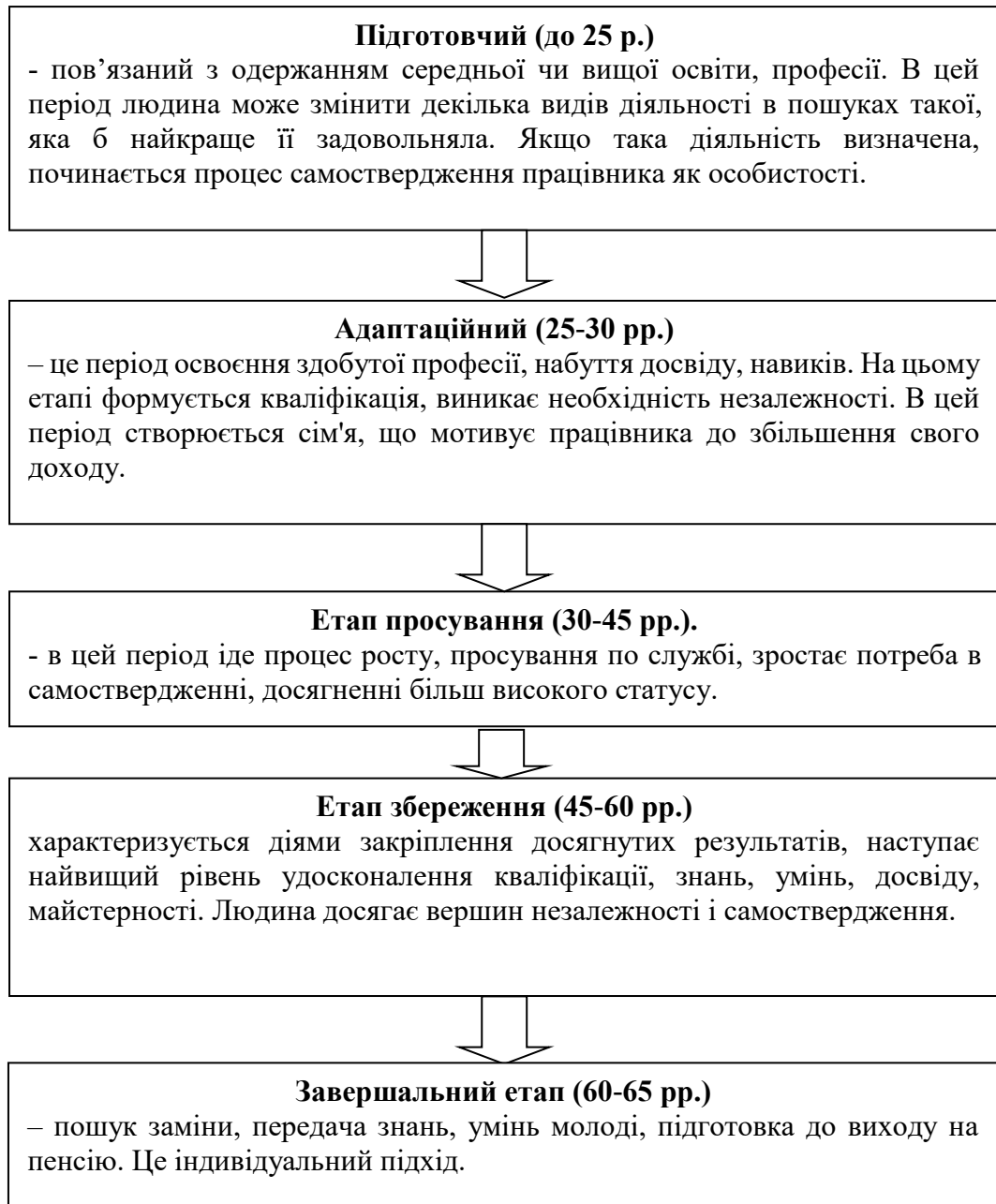


Рисунок 3.4 - Етапи формування трудової кар'єри працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: Побудовано автором на сонові [54]

Формування успішної трудової кар'єри значною мірою залежить від початкового етапу професійного становлення працівника — включаючи якість профорієнтаційної роботи, рівень освіти, мотиваційну готовність, усвідомлення особистих можливостей і виявлених схильностей. Важливо, щоб ці аспекти враховувалися ще до моменту працевлаштування, а також стали базою для формування індивідуального кар'єрного плану.

У процесі планування кар'єри працівників ТОВ «Нова Пошта» необхідно враховувати внутрішню організаційну структуру, ієрархію посад, наявність відкритих шляхів зростання, рівень доступності управлінських ролей, а також соціальні й етичні принципи, що регулюють відносини в колективі. Потенціал кар'єрного розвитку значною мірою визначається типом управлінської моделі, підходами до ротації кадрів та рівнем інституалізованої підтримки персоналу.

Розробка індивідуальних кар'єрних траєкторій повинна мати наукове обґрунтування, зокрема визначення оптимального віку для зайняття певних посад, нормативних строків перебування на них, а також враховувати особисті прагнення, рівень готовності до змін та ціннісні орієнтири самого працівника.

Планування кар'єри має бути безперервним процесом, який починається з моменту прийняття працівника на роботу та триває протягом усього періоду його професійної діяльності в компанії — до виходу зі штату. Такий підхід дозволяє забезпечити системну підтримку розвитку та максимально ефективно використання кадрового потенціалу.

Організоване планування кар'єри в ТОВ «Нова Пошта» забезпечує працівнику:

- вищий рівень задоволеності трудовою діяльністю, відчуття перспективи та значущості свого внеску;

- можливість професійного зростання у межах організації;

- підвищення рівня матеріального та соціального добробуту за рахунок просування по службі.

Ефективне планування кар'єри дає працівнику зрозуміле уявлення про власні професійні перспективи, дозволяє координувати кар'єрні цілі з іншими життєвими пріоритетами. Для того щоб розраховувати на службове зростання, працівник повинен чітко розуміти не лише загальний напрямок розвитку в коротко- та довгостроковій перспективі, а й конкретні вимоги та критерії, яких необхідно досягти для просування на вищу посаду.

До переваг системного підходу до планування кар'єри для працівників можна віднести:

- можливість усвідомленої та цілеспрямованої підготовки до майбутніх функціональних чи управлінських ролей;

- зростання особистої конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринку праці;

- підвищення впевненості у власному професійному шляху, що стимулює залученість і відповідальність.

Для ТОВ «Нова Пошта» наявність дієвої системи кар'єрного планування дає низку управлінських переваг, зокрема:

- формування мотивованого, лояльного персоналу, що асоціює своє професійне майбутнє з компанією, — це сприяє зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню продуктивності;

- можливість гармонійного поєднання цілей розвитку компанії з індивідуальними цілями працівників, що посилює командну згуртованість;

- формування резерву перспективних, підготовлених і зацікавлених у зростанні працівників для заміщення ключових посад;

- краще прогнозування потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації, виходячи з індивідуальних кар'єрних планів.

Водночас управління кар'єрним розвитком є комплексним і багатофакторним процесом, який вимагає використання сучасних методів прогнозування та оцінювання потенціалу.

Серед основних підходів, які можуть бути застосовані в ТОВ «Нова Пошта»:

аналіз кадрових облікових документів для виявлення типових траєкторій розвитку (з урахуванням тривалості перебування на посадах), який дає змогу оцінити минулі тенденції, однак потребує корекції відповідно до актуальних умов і можливостей;

експертне оцінювання керівниками оптимального віку та строку зайняття посад із подальшим статистичним опрацюванням даних (наприклад, методом рангової кореляції або через формування рейтингу посад), що дозволяє створювати нормативні моделі кар'єрного розвитку.

Таким чином, формування прозорої та гнучкої системи управління кар'єрою в компанії дозволяє поєднати інтереси бізнесу з прагненнями працівників, що є запорукою стабільного розвитку людського капіталу.

Для ТОВ «Нова Пошта» пропонується наступна схема процесу планування кар'єри – рисунок 3.4.

В основі сучасної системи планування кар'єри в ТОВ «Нова Пошта» має лежати формування кар'єрограми — індивідуального документа, який передбачає поетапний розвиток працівника в межах компанії протягом середньо- або довгострокового періоду (5–10 років). Кар'єрограма включає як зобов'язання компанії щодо підтримки розвитку працівника (через навчання, наставництво, ротацію), так і відповідальність самого працівника за підвищення рівня освіти, удосконалення професійних навичок та активну участь у внутрішніх програмах розвитку.

Запропоновані заходи з планування кар'єри та формування резерву керівників у ТОВ «Нова Пошта» спрямовані на підвищення мотивації персоналу, розвиток внутрішнього лідерства та підтримку ініціативи у професійному зростанні. Такий підхід формує у працівників чітке розуміння перспектив, сприяє залученості, покращенню якості роботи, прагненню до самоосвіти й відповідального ставлення до власного розвитку.

З метою практичної реалізації індивідуального підходу до особистісного зростання працівників у компанії застосовується карта розвитку співробітника, що фіксує ключові напрями професійного вдосконалення.



Рисунок 3.4 - Процес планування розвитку і кар'єри працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: Побудовано автором

З метою забезпечення особистого розвитку персоналу на прикладі менеджера з розвитку персоналу складено карта розвитку співробітника (таблиця 3.7).

П.І.Б. співробітника: Дмитрієв Олександр Олександрович

Посада: менеджер з розвитку персоналу

П.І.Б. лінійного керівника: Дмитрієв Олександр Олександрович

Посада: начальник служби управління персоналом

Пріоритети розвитку:

1. Навчитися приймати самостійні рішення в роботі з персоналом.

2. Розвинути навички з HR аналітики і розвитку персоналу.

Таблиця 3.7 - Карта розвитку співробітника

Стратегія розвитку	Дії	Строки / вартість	Відмітка про виконання
Розвиток на робочому місці	1. Самостійно вирішувати кадрові конфлікти без передачі їх керівнику.2. Провести аналіз основних причин звільнень у своєму регіоні.	01.09.2025 – 30.09.2025	
Спеціальні завдання (проекти)	Підготувати й презентувати на HR-форумі кейс щодо ефективної адаптації нових співробітників у відділеннях.	До 20.10.2025	
Навчання на досвіді інших	Пройти онлайн-курс «Digital HR-аналітика» (платформа Laba / Prometheus).Скласти план застосування отриманих знань у власному підрозділі.	01.11.2025 – 20.11.2025 8800 грн	
Зворотний зв'язок	Провести з керівником розбір отриманих результатів і сформулювати 3 напрямки для професійного вдосконалення на основі аналізу кейсів.	21.11.2025 – 30.11.2025	
Коучинг	1. Розробити з керівником матрицю навичок для посад HR-партнерів.2. Провести оцінку одного працівника за цією матрицею та сформулювати рекомендації.	01.12.2025 – 20.12.2025	
Самонавчання	1. Книга «Емоційний інтелект в HR» (Тревіс Бредбері) 2. Підкаст «HR Talks: Нові підходи до роботи з персоналом» 3. Аналітика з HBR.org	Протягом 2025 року	
Тренінги і семінари	Взяти участь у тренінгу «Управління командою в умовах змін», включає теми: адаптивність, мотивація, делегування, розвиток потенціалу.	Січень 2025 10 000 грн	
Всього, грн.		18 800 грн.	

Джерело: Побудовано автором

Проведене обґрунтування заходів з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри в ТОВ «Нова Пошта» засвідчило, що ефективне управління людським капіталом передбачає не лише професійне навчання, а й цілеспрямовану роботу над розвитком м'яких навичок, індивідуальних цілей працівників і побудовою довгострокових кар'єрних траєкторій.

Розроблені заходи — включаючи тренінги з емоційного інтелекту, комунікацій, адаптивності, створення карт розвитку, впровадження

кар'єрограм та наставництва — спрямовані на формування активної, відповідальної та мотивованої особистості в межах колективу. Водночас планування кар'єри дозволяє гармонізувати потреби компанії з особистими амбіціями працівника, що підвищує рівень залученості, знижує плинність кадрів та створює умови для сталого зростання організації.

Використання персоналізованих інструментів розвитку, таких як карта розвитку співробітника, дає змогу систематизувати процес професійного й особистісного зростання, а також забезпечує прозорість механізмів кар'єрного просування. В результаті ТОВ «Нова Пошта» отримує мотивований і підготовлений кадровий резерв, здатний ефективно реалізовувати стратегічні завдання компанії в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження, що проводилися за метою роботи: обґрунтування теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою персоналу сучасних підприємств, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Ділова кар'єра розглядається українськими науковцями як багатогранний процес, що поєднує інтереси працівника та організації. Дослідження поняття та сутності ділової кар'єри дозволило сформулювати власне трактування поняття «кар'єра», що можна визначити як динамічний, структурований процес професійного та особистісного розвитку працівника, що включає послідовні зміни у посадовому статусі, компетенціях та відповідальності, відображаючи як індивідуальні прагнення, так і організаційні потреби. Кар'єра виступає стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та мотивації персоналу, формуючи його професійну репутацію та гармонійний розвиток.

2. Моделі управління діловою кар'єрою різняться залежно від підходу до розвитку працівника та його взаємодії з організацією. У сучасному світі найефективнішою вважається комбінована модель, що поєднує традиційний підхід із елементами гнучкості та адаптації до ринку праці.

Управління діловою кар'єрою передбачає застосування різних стратегій, які допомагають працівникам досягти професійного успіху, а організаціям – ефективно розвивати кадровий потенціал.

3. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу демонструє різноманітність підходів – від жорстких ієрархічних структур до гнучких моделей розвитку. Європейський підхід орієнтується на гармонізацію інтересів роботодавця і працівника, американський – на самоорганізацію та кар'єрний менеджмент, а британський – на компетентнісну модель. Використання цих підходів дозволяє українським компаніям ефективніше управляти персоналом і створювати сприятливі умови для кар'єрного зростання.

4. Організаційна характеристика компанії виявила розгалужену географічну структуру підприємства, що дозволяє працівникам набувати управлінського досвіду в різних регіональних офісах, терміналах чи міжнародних підрозділах. Системна робота HR-департаменту із залучення, адаптації, навчання й розвитку персоналу формує фундамент для планомірного формування кар'єрних траєкторій, а корпоративна культура стимулює високу залученість працівників до стратегічних цілей компанії.

5. Проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2022–2024 роки засвідчив стійкі темпи розвитку компанії, що відображається у зростанні загального обсягу операційних витрат, активному впровадженні інновацій та збереженні високої частки витрат на оплату праці. Це вказує на соціальну орієнтованість компанії та стратегічну важливість людського капіталу в забезпеченні її конкурентних переваг.

6. У результаті проведеного аналізу системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» виявлено, що компанія послідовно реалізує сучасну та стратегічно орієнтовану політику розвитку персоналу, у якій кар'єрне зростання відіграє ключову роль.

Компанія застосовує комплексні інструменти кар'єрного розвитку: індивідуальне планування, внутрішні конкурси, оцінювання ефективності, навчальні програми та менторство. Разом з тим виявлено низку обмежень, серед яких – висока плинність персоналу на початкових посадах, нерівномірний доступ до кар'єрних можливостей у регіонах, а також залежність кар'єрного розвитку від рівня ініціативності самих працівників.

7. З огляду на місію компанії, обрану конкурентну стратегію, а також результати дослідження ринку праці, в ТОВ «Нова Пошта» визначено ключові завдання у сфері розвитку персоналу. На основі аналізу кадрової ситуації, діагностики внутрішніх проблем і оцінки поточних ресурсів було сформовано стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом.

8. Запровадження програм кар'єрного розвитку та наставництва в ТОВ «Нова Пошта» стане важливим кроком у напрямку вдосконалення кадрової

політики, підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Кар'єрні траєкторії дозволяють працівникам чітко бачити можливості професійного зростання, що стимулює їх мотивацію, залученість та лояльність до роботодавця.

Запропоновано впровадження індивідуальних кар'єрних маршрутів, формалізація менторських програм і використання цифрових інструментів управління, що дозволить створити в компанії системну, гнучку та стратегічно зорієнтовану модель управління розвитком персоналу, здатну відповідати на виклики сучасного ринку праці.

9. Проведене обґрунтування заходів з особистісного розвитку персоналу та планування кар'єри в ТОВ «Нова Пошта» засвідчило, що ефективне управління людським капіталом передбачає не лише професійне навчання, а й цілеспрямовану роботу над розвитком м'яких навичок, індивідуальних цілей працівників і побудовою довгострокових кар'єрних траєкторій.

Використання персоналізованих інструментів розвитку, таких як карта розвитку співробітника, дає змогу систематизувати процес професійного й особистісного зростання, а також забезпечує прозорість механізмів кар'єрного просування. В результаті ТОВ «Нова Пошта» отримує мотивований і підготовлений кадровий резерв, здатний ефективно реалізовувати стратегічні завдання компанії в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Базелюк В. Г. Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. Випуск 10 (39) «Серія «Педагогічні науки». URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650> (дата звернення: 20.02.2025).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
4. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? Budni: медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/xzusun> (дата звернення: 20.12.2024).
5. Белікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. Budni: медіа-платформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/zslkbs> (дата звернення: 20.12.2024).
6. Біленко О.В., Ширіна О.О. Кадрова політика на підприємствах в Азійських країнах. *Матеріали конференції Житомирського державного технологічного університету*. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/37-2.pdf>. (Дата звернення 11.03.2025)
7. Білявський В.М. Ефективність управління кар'єрою працівників торговельного підприємства. *Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики»*. С.361-362
8. Вдовічен О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності*. 2022. № 3 (87). С. 85-96.

9. Ведерніков М. Д., Літинська В. А. Планування кар'єри персоналу на підприємствах Хмельниччини. *Актуальні питання сучасної економіки : матеріали II Всеукраїнської заочної наукової конф.* (Умань, 20–21 січня 2011 р). Умань : Видавець “Сочінський”. Ч. 1. 2011. С. 50–52.
10. Візіров Б. Й. Управління кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С.84-85.
11. Гончаров Ю.В., Комаровська Ю.А. Управління діловою кар'єрою персоналу в освітніх закладах. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. №2(76). С. 153–160. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/785/1/V90sp_P153-160.pdf (дата звернення: 22.02.2025).
12. Гончарук Наталія, Прудиус Олексій. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління/* 2022. Том 10 № 5. С. 16-24.
13. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/para0313> (Дата звернення 11.03.2025)
14. Григор'єва М. І. Зарубіжний досвід управління персоналом та можливості його застосування в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип. 45(2). С. 154–160
15. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 180 с.
16. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. No 2 (26). С. 18–23.
17. Жгун О. Кар'єрне сходження. *Журнал «Управління компанією»*, 2006, № 6.

18. Задорожний Д.Б. Управління кар'єрою персоналу в державних установах України. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 217-219
19. Закон України «Про господарські товариства» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст.682)
20. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. 23 червня 2023 рік. Полтава, Україна. URL: <https://archive.mcnld.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628>. (дата звернення: 23.03.2025).
21. Канж Б. М., Кайдалова А. В. Менеджмент персоналу: американські і японські підходи до управління. Інституційний репозитарій НФаУ. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6409/1/72-74.pdf>. (дата звернення: 25.02.2025).
22. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 16, частина 1. С.130-134.
23. Кісіль З. Р. Технологія управління службовою кар'єрою працівників органів внутрішніх справ України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. №4. С. 161-174.
24. Коваль Н. М., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-45. (дата звернення: 20.02.2025).
25. Ковтуненко С. Управління кар'єрою персоналу. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40739/18638.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 26.01.2025).
26. Коломієць С.В., Біляк Т.О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства*:

тези І міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 8–9 листопада 2018 р. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf> (дата звернення: 26.02.2025).

27. Коломієць Ю.В., Фомова О.А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №3, Том 2, №212. С. 86-89.

28. Костенко, А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф.*, м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. Суми : СумДУ, 2015. С. 429-430

29. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364–370.

30. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 874-880.

31. Кухта П.В., Дімов І.А., Удосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу банківської установ. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 447-451.

32. Кушнерик О.В. HR-Менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125-129

33. Літинська В. А. Особливості управління кар'єрою персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 38. С. 306-311.

34. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник. Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. 187 с.

35. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45-55

36. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. Budni : медіаплат-форма від robota.ua. URL: <http://surl.li/esqbru> (дата звернення: 20.04.2025).
37. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.
38. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34> (дата звернення: 24.12.2024).
39. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар'єрою як процес розвитку. *Теорія та методика управління освітою: електронне наук. фахове вид., 2011, Вип. 7*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
40. Назарук Валерія. Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу. *Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (Мелітополь, 8 жовтня 2021 р.). С. 116-119.
41. Олійник Н.Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. №2 (78). С. 86-91
42. Офіційний сайт Nova Poshta Global URL: <https://novaposhta.global>
43. Офіційний сайт NovaPay URL: <https://novapay.ua>
44. Офіційний сайт Nova Group URL: <https://novagroup.ua>
45. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
46. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/>
47. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: *Економіка і управління*. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 190-195.

48. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323-327.
49. Поспелова Т.В. Організація управління кар'єрою на підприємстві : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Луганськ, 2007. 17 с.
50. Прокопенко О. С., Рибидайло А. А., Васюхно С. І. Застосування технології контролінгу для управління кар'єрою військовослужбовців. *Інформатизація та управління проектами інформатизації збройних сил*. С.66-73
51. Рачинський Анатолій. Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10 № 6. С. 88-94.
52. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
53. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2022, №2. С. 123-132.
54. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
55. Цуканова В.Я., Сіваченко І.Р. Удосконалення управління кар'єрою менеджера в організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 175-179.
56. Чигур І.В., Глущенко Л.Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. *Інституційний репозитарій ВНТУ*. 2018. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29006/8787.pdf?sequence=3>. (дата звернення: 20.03.2025).

57. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.
58. Шило А. Кар'єра – основна мотивація для персоналу. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 743-744
59. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 94-99.
60. Arthur M. B., Rousseau D. M. *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York : Oxford University Press, 2001. 432 p.
61. Baruch Y. Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 1. P. 58–73.
62. Cappelli P. *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 244 p.
63. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. *Career Management*. Los Angeles : Sage Publications Inc., 2010. 485 p.
64. Hall D. T. *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 350 p.
65. Herriot P. Contracting Careers. *Human Relations*. 1996. Vol. 49, No. 6. P. 757–790.
66. Kriskovets T. N., Merculova L. V. The role of the scientific communication in the development of postgraduates 'professional career strategy. *Innovations in education*. Vienna, 2014, pp. 121–134.
67. Lewis G., Mohapatra M. LinkedIn Data: Soft Skills Tied to Faster Promotions. LinkedIn: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hgxaam> (дата звернення: 20.03.2025).
68. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Spółeczeństwo edukacja język*. 2019. T. 10. P. 95–108.

69. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. People Managing People: веб-сайт. URL: <http://surl.li/oapdvx> (дата звернення: 20.03.2025).
70. Peter L. J., Hull R. The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. Harper Business, 2011. 192 p.
71. Schein E. H., «Career anchors revisited: Implication for career development in the 21st century». *Academy of Management Executive*. 1996. Vol. 10, № 4, p. 80–89.
72. Supernova Airlines - пресрелізи на URL: <https://novagroup.ua/news> (дата звернення 22.03.2025)