

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «ОЦІНКА ТАЛАНОВИТИХ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК СКЛАДОВА
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Аліна ГРІДІНА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент, проректор з
науково-дослідної роботи ХГУ
«НУА»
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)
«06» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ГРІДІНОЇ Аліни Ігорівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка талановитих співробітників як складова управління персоналом»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968
2. Строк подання студентом роботи « 05 » червня 2025 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - Провести аналіз наукової літератури для теоретичного обґрунтування ключових понять щодо сутності поняття потенціал талановитих співробітників та кадровий резерв.
 - Дослідити труднощі та проблеми, з якими стикаються компанії під час оцінювання потенціалу кандидатів у кадровий резерв.
 - Провести аналіз діяльності ТОВ «НІБУЛОН» та визначити набір індикаторів, що використовується для оцінки талановитих співробітників.
 - Розробити рекомендацію з підвищення якості кадрового резерву через ефективне оцінювання потенціалу талановитих співробітників.

4. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Талант-менеджмент в сучасних умовах та його значення для розвитку підприємства
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: напрями покращення діяльності ТОВ «НІБУЛОН» шляхом впровадження талант-менеджменту
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Аліна ГРІДІНА

Керівник роботи

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретичні аспекти управління талантами: сутність, концепції, підходи...	8
1.2. Інструменти оцінки потенціалу талановитих співробітників	15
1.3. Інструменти відбору до кадрового резерву	23
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НІБУЛОН» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ	32
2.1. Загальна характеристика діяльності та персоналу ТОВ «НІБУЛОН» ...	32
2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності діяльності ТОВ «НІБУЛОН»	38
2.3. Вдосконалення процедури оцінки потенціалу талановитих співробітників	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Нестача талановитих працівників, здатних зробити вагомий внесок у майбутню результативність компанії, стала одним із найсерйозніших викликів для довгострокового успішного розвитку як окремих підприємств, так і суспільства загалом. Головним чинником цього виклику є посилення глобальної конкуренції, що зумовлює зростаючий попит на талановитих фахівців не лише на локальному, а й на міжнародному рівні.

Забезпечення компанії стабільним потоком талановитих співробітників дозволяє їй зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Однак багато організацій стикаються зі значними труднощами у формуванні кадрового резерву на тривалий період. Традиційний підхід до управління талантами, що орієнтується на короткострокові результати та поточні компетенції співробітників, не гарантує стабільності й ефективності діяльності компанії в майбутньому. Вимоги роботодавців до компетенцій фахівців постійно зростають через непередбачуваність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до змін.

Останні десятиліття організації приділяли особливу увагу компетентнісному підходу у відборі та розвитку працівників, розділяючи посади на конкретний набір поведінкових індикаторів. Проте сучасне бізнес-середовище стає дедалі складнішим і нестабільнішим, що ускладнює прогнозування необхідного набору знань, навичок та вмінь для оцінки й відбору фахівців. Отже, традиційний компетентнісний підхід, що базується на заздалегідь визначених поведінкових індикаторах, більше не відповідає реаліям сучасного бізнесу через нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Для того, щоб задовольнити свою стратегічну потребу в талантах, компаніям необхідно орієнтуватися на характеристики працівників, які дозволяють оцінити їхню потенційну ефективність у невизначених умовах, коли майбутні завдання та необхідні компетенції неможливо передбачити.

Одним із ключових критеріїв у цьому контексті стає потенціал співробітника – здатність вирішувати широкий спектр завдань у нестабільних умовах. Оцінка потенціалу є важливим елементом управління талантами та підвищення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

Для ефективної оцінки потенціалу HR-фахівцям та керівникам необхідно використовувати науково обґрунтовані методики. Водночас перед науковим співтовариством стоїть завдання досліджувати сучасні практики оцінки потенціалу, перевіряти достовірність нових методів та пропонувати бізнесу обґрунтовані рішення. Сучасні компанії активно шукають ефективні методики оцінки потенціалу, що дозволяють визначати фахівців, яких можна розвивати та готувати до стратегічно важливих позицій. Теорії та практиці управління талантами присвячено багато досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених, а саме Л. Бергера, Дж. Будро, Е. Галлардо, Дж. Джеленса, Н. Дрис, Д.Коллінгза, Э. Майклза, Э. МакДоннела, І.А. Білоусової, М.П. Денисенко, Н.В. Давиденко, Н.О. Задорожнюк, Є.Ю. Щокіної. У наукових працях аналізуються різні підходи до управління талантами, а також проблеми їхнього відбору до кадрового резерву. Дослідники розглядають ефективні методики залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників, акцентуючи увагу на сучасних викликах і тенденціях у цій сфері.

Метою цього дослідження є розробка рекомендацій щодо вдосконалення оцінювання потенціалу для відбору талановитих співробітників у кадровий резерв компанії.

Для досягнення цієї мети були визначені такі завдання:

1. Провести аналіз наукової літератури для теоретичного обґрунтування ключових понять щодо сутності поняття потенціал талановитих співробітників та кадровий резерв.
2. Дослідити труднощі та проблеми, з якими стикаються компанії під час оцінювання потенціалу кандидатів у кадровий резерв.
3. Провести аналіз діяльності ТОВ «НІБУЛОН» та визначити набір індикаторів, що використовується для оцінки талановитих співробітників.

4. Розробити рекомендацію з підвищення якості кадрового резерву через ефективне оцінювання потенціалу талановитих співробітників.

Предметом дослідження є підходи до оцінювання потенціалу талановитих співробітників, що охоплюють визначення поняття «потенціал» та його ключових індикаторів, а також методи відбору кандидатів у кадровий резерв і програми управління талантами.

Об'єктом дослідження є ТОВ «НІБУЛОН», яке використовує оцінювання потенціалу для виявлення та відбору талановитих співробітників з подальшим їх розвитком у програмах кадрового резерву.

В межах цієї роботи використано як загальнонаукові, так і конкретно економічні та статистичні методи. До загальнонаукових методів належать: аналіз, синтез, агрегування, формалізація, графічний метод, узагальнення, абстрагування, систематизація.

Основні положення й результати кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»

Кваліфікаційна робота має класичну структуру, її зміст викладено на 56 сторінках, містить 11 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти управління талантами: сутність, концепції, підходи

Сучасне турбулентне та непередбачуване бізнес-середовище зацікавлене у формуванні, залученні та адаптації високопотенційних, креативних та компетентних співробітників, що тісно пов'язане з управлінням талантами. На сьогоднішній день управління талантами виступає як одна з підсистем загального управління людськими ресурсами, яка зосереджена на роботі з певною категорією персоналу – талановитими фахівцями.

Термін «управління талантами» закріпився у науковому та бізнес-середовищі понад 20 років тому після виходу книги консультантів McKinsey «Війна за таланти» [41]. З того часу ця концепція еволюціонувала від розрізнених підходів до повноцінної наукової дисципліни з різноманітними теоретичними концепціями.

На сьогодні в літературі виділяють чотири основні напрями досліджень у сфері управління талантами (рис. 1.1).

Ретельна оцінка цих підходів дає уявлення про те, що управління талантами можна розглядати як комплексну систему, що охоплює весь життєвий цикл роботи з талантами.

Дослідники розглядають два основні підходи до визначення таланту [35]:

- об'єктний підхід: талант розглядається як сукупність природжених або набутих характеристик, що формуються під впливом зовнішнього середовища;

- суб'єктний підхід: талановитими вважаються самі співробітники. У цьому випадку можливі два підходи – інклюзивний (талантами є всі працівники) та ексклюзивний (лише окрема група ключових фахівців).

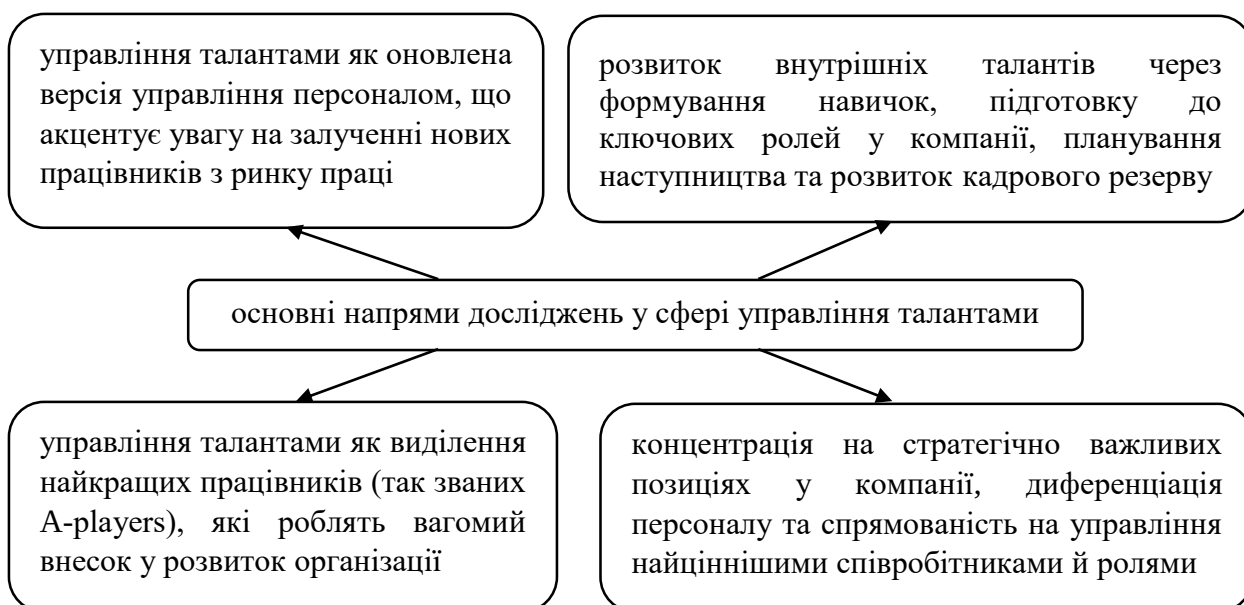


Рисунок 1.1 - Основні напрями досліджень у сфері управління талантами

Джерело: складено автором

Сучасні дослідження переважно підтримують ексклюзивний підхід, згідно з яким талановитими вважаються ті працівники, які мають найбільшу цінність для компанії завдяки внеску в досягнення стратегічних цілей [40].

Ексклюзивний підхід в управлінні талантами передбачає цілеспрямоване інвестування ресурсів у ключових співробітників, що відповідає концепції ресурсної теорії. Це особливо важливо в умовах нестабільного середовища, де необхідно визначати та розвивати персонал із високим потенціалом для забезпечення довгострокового успіху компанії [18].

Відповідно, у межах цієї роботи під талановитими співробітниками будемо розуміти групу ключових фахівців, які роблять значний внесок у створення цінності компанії як у середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

До категорії високопотенційних працівників зазвичай відносять фахівців на всіх рівнях організації – як управлінців, так і експертів, зосереджених на перспективному розвитку. Загалом, дослідження оцінки потенціалу талантів фокусується на формуванні науково обґрунтованого підходу до управління

талантами, що дозволяє визначати та розвивати ключові кадри з урахуванням їхнього довгострокового впливу на організацію.

Управління талантами є складовою стратегічного управління людськими ресурсами, яке спрямоване на покращення та підтримку ефективності організації через удосконалення HR-процедур. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами — це підхід до розробки та впровадження кадрових стратегій, які узгоджуються із загальною бізнес-стратегією та сприяють її реалізації [5]. Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у встановленні зв'язку між управлінням персоналом та бізнес-стратегією. Дослідники зазначають, що успішна реалізація бізнес-цілей можлива тоді, коли HR-стратегії, процедури та системи розробляються відповідно до потреб організації, тобто з урахуванням стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Таким чином, щоб управління талантами мало реальну цінність для організації, воно має бути інтегрованим у стратегічне управління людськими ресурсами, яке спрямоване на досягнення бізнес-цілей [12]. Вчені підкреслюють, що управління талантами передбачає залучення, відбір, розвиток і утримання ключових працівників, що виконують стратегічні ролі в компанії (рис. 1.2).

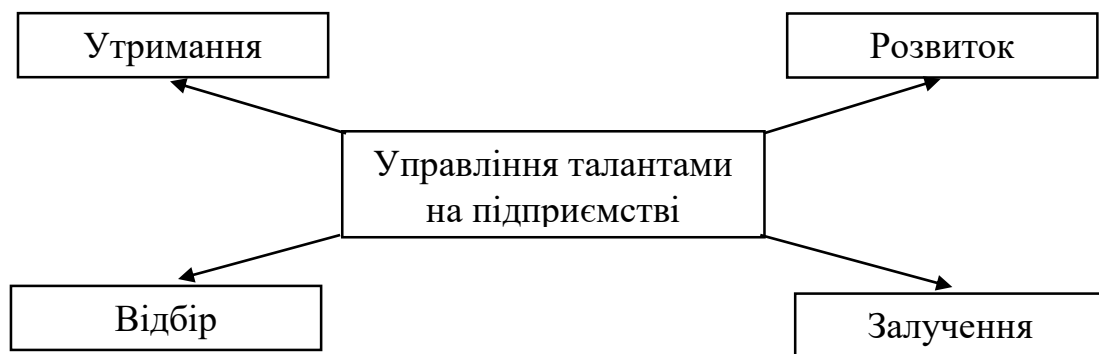


Рисунок 1.2 - Складові управління талантами на підприємстві

Джерело: складено автором

Відповідно до ресурсної теорії, конкурентні переваги формуються не лише завдяки придбанню ресурсів, а й через їхній розвиток, комбінацію та ефективне використання. Ці ресурси повинні сприяти підвищенню ефективності, використанню ринкових можливостей та нейтралізації загроз [41]. Таким чином, ресурси компанії, якщо вони є унікальними, важко відтворюваними та незамінними, можуть забезпечити її довготривалу конкурентоспроможність.

У сучасних публікаціях наголошується на необхідності чіткого визначення характеристик людських ресурсів та їхнього впливу на бізнес-результати. Оцінка людського капіталу здійснюється через поділ на загальні та специфічні ресурси [27]. Загальний людський капітал підвищує продуктивність не лише в одній компанії, а й у різних організаціях, тоді як специфічний людський капітал корисний лише для конкретної фірми. Специфічні характеристики можуть формуватися не стільки в межах окремої компанії, скільки в рамках конкретних професій, де працівники виконують певні завдання.

Згідно з ресурсною теорією, потенціал талановитих співробітників можна розглядати як передумову майбутньої ефективності, оскільки він є важливим не лише в поточних умовах, але й у ситуаціях, які складно передбачити, наприклад, при зміні ролі працівника або в разі непередбачуваних викликів для компанії. Відповідно, увага спеціалістів HR-відділів повинна бути націлена на першочергову роботу з цією групою працівників.

HR-архітектура визначає управлінські практики, методи найму та трудові відносини залежно від того, наскільки стратегічно цінними й унікальними є характеристики окремих категорій працівників. Відповідно, компанії можуть застосовувати різні HR-стратегії до працівників, які займають стратегічно важливі позиції [14]. Це означає, що для таких співробітників можуть використовуватися окремі підходи до оцінки потенціалу, що відрізняються від практик, застосованих до інших груп персоналу.

Управління талантами в організації може здійснюватися на різних рівнях, залежно від стратегічних пріоритетів та підходів до розвитку персоналу [23]. Виділяють три основні рівні: планування заміन, планування наступності та управління талантами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика рівнів управління талантами

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування замінів	Планування наступності	Управління талантами
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Загальна наступність у розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	HiPo (співробітники з високим потенціалом)	Весь персонал організації
Оцінка	Професійний потенціал і діяльність	Оцінка потенціалу і прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Всі здібності та результати мають значення
Результат	План замінів для ключових позицій	Розвиток і кар'єрний план для HiPo компетенцій	Повністю інтегровані в HR-процеси системи розвитку і розкриття талантів
Кар'єра	Лінійна, в основному за функціоналом	Міжфункціональна, міжрегіональна і міждізвізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як по географії, так і по бізнесу
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд з плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR- процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Беруть участь працівники, фахівці з управління персоналом, керівництво, генеральний директор
Ставлення співробітників	Згода	Схвалення	Участь

Джерело: складено автором за [4, 8, 23]

Планування замінів спрямоване на управління ризиками, пов'язаними з кадровими змінами. Основний об'єкт впливу на цьому рівні — ключові керівні позиції, оцінювання відбувається на основі професійного потенціалу та діяльності співробітників. Результатом є створення плану замінів для критично важливих посад. Кар'єрний розвиток при цьому рівні має лінійний характер, переважно в межах однієї функції. Оцінка проводиться щорічно, а

відповідальність за процес несуть керівники. Співробітники на цьому рівні здебільшого висловлюють згоду щодо запропонованих змін.

Планування наступності є більш стратегічним підходом, що забезпечує розвиток персоналу та підготовку майбутніх керівників. У фокусі цього рівня-співробітники з високим потенціалом (HiPo), а їхня оцінка проводиться на основі розвитку компетенцій, лідерських здібностей та прогресу діяльності. Результатом є персоналізовані кар'єрні плани для HiPo-співробітників. В межах цього підходу застосовуються міжфункціональна, міжрегіональна та міжвіддільна ротація, що сприяє розширенню досвіду співробітників. Оцінювання також проводиться щорічно, проте включає елементи планування розвитку. За реалізацію цього рівня відповідають менеджери, а співробітники, які залучені до процесу, зазвичай схвально ставляться до запропонованих змін.

Управління талантами — це найвищий рівень, який передбачає комплексний і системний підхід до розвитку всього персоналу організації. В межах цього рівня розглядаються всі здібності співробітників, а оцінка проводиться з урахуванням їхніх результатів та накопичених знань [32]. HR-процеси інтегруються у всі аспекти управління персоналом, що сприяє розкриттю талантів і максимальному використанню потенціалу співробітників. Кар'єрний розвиток на цьому рівні є гнучким і може включати міжфункціональні та міжбізнесові переміщення, а також міжнародні ротації. Періодичність оцінювання є безперервною, що дозволяє ефективніше керувати розвитком персоналу. У процес залучаються керівники, спеціалісти з управління персоналом та навіть генеральний директор. Важливою особливістю цього рівня є активна участь співробітників у процесах управління їхнім власним розвитком.

Таким чином, управління талантами проходить три етапи — від мінімального ризик-менеджменту у вигляді планування заміन до комплексного підходу, що охоплює весь персонал та інтегрується у стратегічний розвиток компанії.



Рисунок 1.3 - Основні напрямки (етапи) управління талантами на підприємстві

Джерело: складено автором

Ефективне управління талантами в організації складається з чотирьох основних етапів: залучення, виявлення, розвиток та утримання талантів [23]. Спочатку компанія визначає джерела залучення талановитих працівників, що можуть включати як внутрішній персонал підприємства, так і зовнішніх фахівців. Важливим результатом цього процесу є зміцнення HR-бренду, що підвищує привабливість компанії для висококваліфікованих спеціалістів.

Наступним кроком є виявлення талантів, яке здійснюється через оцінку за ключовими показниками ефективності. Це допомагає ідентифікувати перспективних співробітників, які можуть відігравати важливу роль у подальшому розвитку організації. Після цього реалізується розвиток талантів шляхом впровадження цільових програм, що базуються на компетенціях працівників. Такі програми сприяють підвищенню їхніх професійних навичок відповідно до стратегічних потреб компанії.

Останнім етапом є утримання талантів, що передбачає впровадження кар'єрних технологій з урахуванням професійних амбіцій співробітників, а також створення ефективної системи мотивації. Завдяки комплексному підходу до управління талантами компанія може залучати, розвивати та зберігати висококваліфікованих фахівців, що сприяє її стабільному зростанню та конкурентоспроможності.

1.2. Інструменти оцінки потенціалу талановитих співробітників

Процес виявлення, розвитку та утримання талановитих працівників є стратегічно важливим для будь-якої компанії, оскільки забезпечує її стабільність, інноваційність і конкурентоспроможність [18].

Ця процедура дозволяє організації ефективно використовувати внутрішні ресурси, розвивати кадровий потенціал і формувати сильну команду, здатну досягати довгострокових цілей. Інвестування в персонал сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, що, у свою чергу, веде до покращення продуктивності, впровадження інновацій і швидкої адаптації до змін ринку.

Крім того, системний підхід до управління талантами допомагає знизити рівень плинності кадрів, оскільки мотивовані працівники, які мають перспективи кар'єрного зростання та професійного розвитку, з більшою ймовірністю залишаються в компанії [12]. Це зменшує витрати на пошук і адаптацію нових співробітників та сприяє стабільному розвитку організації.

Зрештою, успішне управління талантами не лише підвищує ефективність роботи окремих працівників, а й зміцнює корпоративну культуру, створюючи команду, яка орієнтована на спільні цілі та довгостроковий успіх компанії.



Рисунок 1.4 - Формування заходів з управління талантами на підприємстві

Джерело: складено автором

Процес роботи з талантами в організації включає три ключові етапи, зображені на рисунку 1.4:

1. Пошук працівників із високим потенціалом серед свого колективу. Виявлення та оцінка талантів є фундаментальним етапом у розвитку персоналу. Компанії, які приділяють увагу аналізу внутрішнього кадрового резерву, можуть ефективніше використовувати наявні ресурси та створювати сприятливі умови для професійного зростання працівників. Це дозволяє розпізнати співробітників із великим потенціалом та залучити їх до подальшого розвитку [28].

2. Реалізація програми розвитку. Після ідентифікації талантів важливо забезпечити їхнє професійне навчання, розвиток компетенцій та створення можливостей для кар'єрного зростання. Програми розвитку можуть включати наставництво, тренінги, курси підвищення кваліфікації, участь у стратегічних проєктах тощо. Цей етап сприяє не лише покращенню навичок працівників, а й підвищенню їхньої мотивації та залученості [12].

3. Використання та утримання таких працівників у компанії. Важливо не лише розвинути талановитих співробітників, а й створити умови для їх утримання в компанії. Це може включати конкурентоспроможну систему мотивації, кар'єрне зростання, залучення до прийняття важливих

рішень та формування корпоративної культури, що сприяє довгостроковій лояльності працівників.

Оцінка потенціалу талановитих співробітників є важливим завданням як для вітчизняних, так і для міжнародних компаній. Організації традиційних галузей зазвичай використовують єдиний набір інструментів оцінювання для всіх співробітників, тоді як компанії, що працюють у сфері економіки знань, адаптують підходи залежно від ієрархічного рівня чи функціональних обов'язків працівника. Потенціал співробітників оцінюється в межах суб'єктного підходу до управління талантами, де працівники з високим потенціалом (HiPo) розглядаються як стратегічна перевага завдяки унікальним компетенціям та лідерським якостям. Виявлення таких співробітників на всіх рівнях організації є важливим етапом у плануванні наступності та розвитку майбутніх лідерів.

Попри критичну важливість ідентифікації HiPo для бізнес-організацій, компанії часто стикаються з браком валідних та об'єктивних методів оцінювання потенціалу. Крім того, професійна спільнота потребує комплексної методики, яка б допомагала керівникам і HR-фахівцям визначати перспективних працівників для подальшого розвитку та кар'єрного просування. Хоча питання оцінки потенціалу та розвитку HiPo є одним із найактуальніших викликів для HR-фахівців, наукових досліджень у цій сфері залишається небагато.

Методи оцінювання потенціалу можуть бути як формальними, так і неформальними. Формальні методи передбачають використання різних інструментів, таких як потенційні тести, оцінка 360, асесмент-центри, а також залучення кількох зацікавлених сторін. Неформальні методи, навпаки, обмежуються суб'єктивною оцінкою керівників без чітких критеріїв. Дослідження свідчать, що в багатьох компаніях процес виявлення HiPo здійснюється без використання об'єктивних інструментів [28, 40]. Це підтверджують як сучасні дослідження, так і крос-культурний аналіз 77 європейських компаній, проведений понад 30 років тому. Він показав, що

більшість організацій покладаються виключно на суб'єктивну оцінку керівника, яка потім обговорюється на кадрових комітетах, де прийняття рішень нерідко підпорядковується особистим та політичним мотивам.

Загальна тенденція свідчить про недостатнє використання об'єктивних методів оцінки потенціалу навіть у великих міжнародних компаніях. Наприклад, лише 50% із 95 глобальних компаній застосовують такі інструменти для визначення HiPo. У локальному аргентинському дослідженні виявлено, що лише 38% компаній, переважно міжнародних, використовують об'єктивну оцінку потенціалу [38]. При цьому більшість компаній оцінюють потенціал співробітників, спираючись на їхню минулу результативність, а не на прогноз майбутнього розвитку. Найпоширенішою практикою залишається щорічна або піврічна оцінка співробітників, результати якої часто використовуються для формування кадрового резерву.

Відповідальність за оцінку підлеглих зазвичай покладається на безпосереднього керівника, який може спиратися на додаткові дані від HR-відділу або колег. Варто зазначити, що деякі практики пропонують методи оцінювання потенціалу, які не належать до безпосередньої функції оцінки персоналу. Наприклад, Д. Колінгс поряд із показниками результативності та кадровими комітетами розглядає такі інструменти, як індивідуальні кар'єрні плани та плани розвитку, що стосуються саме етапу професійного зростання працівників. Проте таке змішування різних видів методик не є обґрунтованим, оскільки подібні інструменти не дають об'єктивної інформації про потенціал працівника.

Попри те, що суб'єктивні підходи до оцінки потенціалу, а також аналіз минулих досягнень широко застосовуються, деякі компанії активно використовують об'єктивні методики, такі як тести здібностей, оцінка особистісних характеристик та спеціалізовані потенційні тести. Однак навіть ті організації, які впроваджують такі інструменти, часто не здійснюють їхню валідацію. Це може призводити до негативних наслідків, зокрема до низької

ефективності працівників з високим потенціалом після їхнього призначення на нові посади.

Далі розглянемо детальний аналіз методів оцінки потенціалу, які були досліджені в емпіричних роботах. До них належать оцінювання потенціалу безпосереднім керівником, спеціалізовані тести, компетентнісний підхід, кадрові комітети, а також сучасні технології, зокрема алгоритми на основі штучного інтелекту. Окрім цього, у процесі оцінки потенціалу можуть застосовуватися інтерв'ю, метод 360-градусного зворотного зв'язку та асесмент-центри. Однак їхній детальний аналіз у сучасних дослідженнях за останні 10–15 років майже не зустрічається [31].

1. Тестові методики оцінки потенціалу. Об'єктивні методи оцінки потенціалу, такі як комплексні тести, активно розробляються як у сфері HR-консалтингу, так і в академічному середовищі. Наразі існує низка тестів, розроблених провідними міжнародними компаніями, які базуються на поєднанні тестів загальних здібностей, особистісних характеристик і мотиваційних факторів. Наприклад, І. МакРей та А. Фурнхам розробили особистісний опитувальник для оцінки високопотенційних працівників, який аналізує поведінкові та когнітивні особливості на робочому місці. Дослідження показало, що особистісні характеристики можуть слугувати предикторами кар'єрного успіху. Зокрема, було виділено сім ключових характеристик: сумлінність, адаптивність, допитливість, готовність до невизначеності, ставлення до ризику та змагальність. Однак цей інструмент має певні обмеження, оскільки не враховує загальні когнітивні здібності та мотиваційні фактори, які зазвичай інтегруються в тести потенціалу.

2. Оцінка загальних здібностей та управлінського потенціалу. Дослідження в цій сфері демонструють, що тести здібностей можуть слугувати ефективним інструментом прогнозування майбутньої продуктивності керівників. Проте точність такого прогнозу зростає при додаванні особистісних та мотиваційних опитувальників, що дозволяє отримати більш комплексний портрет працівника.

3. Лідерський потенціал та його оцінка. Існують також моделі оцінки потенціалу в контексті управлінської діяльності. Наприклад, один із підходів визначає ключові компетенції, необхідні для лідерства, включаючи здатність ухвалювати рішення, аналізувати соціальні ситуації, планувати та реалізовувати завдання. Однак такі моделі часто плутають поняття потенціалу з традиційним процесом відбору на керівні посади.

4. Сприйняття оцінки потенціалу HR-фахівцями. Дослідження серед HR-експертів показали, що особистісні опитувальники та тести загальних здібностей сприймаються як справедливі, але не завжди ефективні інструменти оцінки. Натомість оцінка потенціалу керівниками викликає сумніви щодо її об'єктивності через можливі когнітивні та мотиваційні упередження.

5. Оцінка потенціалу безпосереднім керівником. Одним із найпоширеніших методів є оцінка потенціалу безпосереднім керівником або менеджером вищого рівня. Деякі дослідники вважають цей підхід досить точним, проте більшість відзначає його обмеження через значну частку суб'єктивності. Основні проблеми полягають у відсутності у керівників спеціалізованих знань, чітких стандартів і об'єктивних інструментів оцінки.

Таким чином, попри широкий спектр доступних методик, оцінка потенціалу працівників залишається складним завданням [14]. Необхідний подальший розвиток як наукових досліджень у цій сфері, так і впровадження більш точних та валідних інструментів у бізнес-практику.

Багато керівників під час оцінювання потенціалу співробітників орієнтуються не лише на професійні якості, а й на власні кар'єрні інтереси та внутрішню політику компанії. У багатьох організаціях для потрапляння до групи перспективних співробітників (HiPo) необхідно отримати схвалення безпосереднього керівника. Через це частина талановитих фахівців може залишитися поза процесом розвитку з кількох причин [12]:

– керівники не мають чітких інструментів для оцінювання потенціалу;

- можливе упереджене ставлення до HiPo незалежно від їхніх реальних здібностей;

- є ризик, що керівник не хоче втрачати цінного співробітника у своїй команді;

- недостатній вплив керівника в компанії, що не дозволяє йому просувати підлеглих на кадрових комітетах.

Дослідження показують, що в багатьох компаніях рішення про кар'єрне зростання співробітників ухвалюються лише безпосередніми керівниками, без залучення інших експертів [20]. Наявність кадрових комітетів, що вирішують недоліки, що характерні для одноосібної оцінки, є важливим інструментом для визначення майбутніх лідерів компанії. Вони не лише оцінюють потенціал співробітників, а й допомагають керівництву прогнозувати кадрові ризики та розробляти стратегії розвитку персоналу. Проте цей процес має певні виклики. Учасники комітету можуть мати різний досвід взаємодії з HiPo, і впливові члени, які мали навіть короткий, але негативний досвід роботи з певним співробітником, можуть задавати упереджений тон дискусії. Крім того, керівники можуть мати різне бачення майбутніх посад у компанії, що ускладнює формування єдиних критеріїв оцінювання.

З розвитком цифрових технологій компанії почали активно використовувати штучний інтелект для оцінки та управління талантами. Дослідження показують, що такі технології допомагають підвищувати конкурентоспроможність, автоматизувати HR-процеси, покращувати внутрішні комунікації та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу [17].

Новий тренд у сфері HR – алгоритмічне управління людськими ресурсами. Це підхід, що поєднує великі дані, цифрові HR-платформи та штучний інтелект для аналізу та оцінювання співробітників [12].

Консалтингові компанії вже пропонують цифрові рішення для управління талантами, які допомагають зменшити вплив людського фактора та зробити процес оцінювання більш точним та неупередженим. У майбутньому такі

технології можуть значно змінити підходи до оцінювання потенціалу співробітників, роблячи їх більш об'єктивними та прозорими.

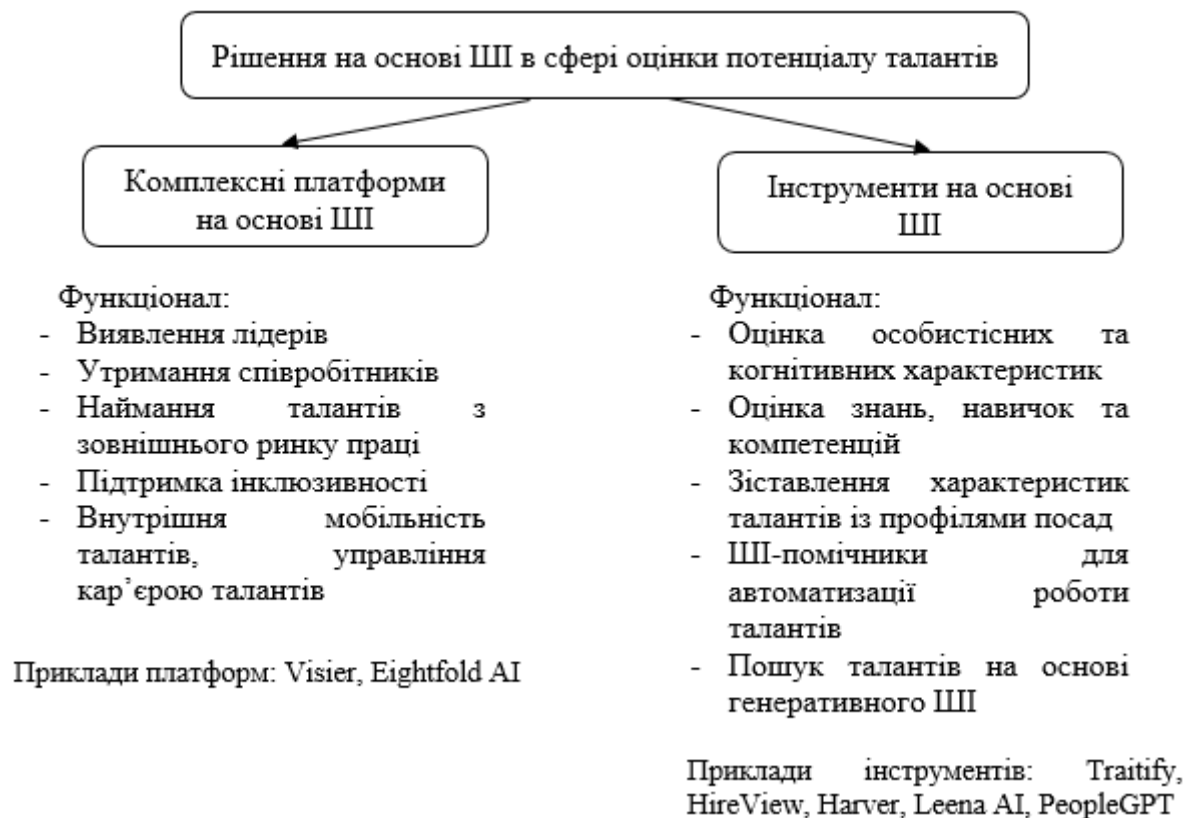


Рисунок 1.5 - Класифікація інструментів для оцінки потенціалу талантів на основі ШІ

Джерело: складено за [17, 19, 42]

Аналіз наукових публікацій свідчить, що застосування штучного інтелекту для оцінки талантів є багатогранною сферою з різноманітними методами, які ще не мають усталеної класифікації. Систематичні огляди літератури підтверджують, що цей напрямок перебуває на початковому етапі розвитку.

Можна запропонувати підхід до класифікації інструментів оцінки потенціалу на основі їхньої суб'єктивності або об'єктивності. Якщо оцінка базується на думці людини, інструмент належить до класу суб'єктивних підходів. Навпаки, якщо оцінка здійснюється відповідно до валідованого алгоритму, інструмент відноситься до класу об'єктивних підходів. Якщо ж

інструмент поєднує як суб'єктивні, так і об'єктивні методи, його слід віднести до класу комплексних інструментів. У таблиці 1.2 інструменти представлені відповідно до цієї класифікації за рівнем суб'єктивності та об'єктивності.

Таблиця 1.2 – Класифікація інструментів оцінки потенціалу на основі суб'єктивності та об'єктивності

Об'єктивні інструменти	Суб'єктивні інструменти	Комплексні інструменти
Тести здібностей Мотиваційні опитувальники Оцінка результативності Тести потенціалу Особистісні опитувальники	Оцінка безпосереднім керівником Оцінка 360 Інтерв'ю Самооцінка	Кадрові комітети Асесмент-центри Оцінка консультантів

Джерело: складено автором на основі [32, 37, 40]

Як видно з таблиці 1.2, до об'єктивних інструментів оцінки потенціалу належать як тести, що вимірюють окремі особистісні характеристики співробітника (тести здібностей, мотиваційні опитувальники, особистісні опитувальники), так і інтегральні інструменти – тести потенціалу, які оцінюють загальні здібності, мотиваційні особливості та особистісні характеристики в комплексі.

До суб'єктивних інструментів належать оцінка потенціалу безпосереднім керівником, оцінка 360, інтерв'ю та самооцінка, коли потенціал оцінюється самим НіРо, його керівником, колегами або HR-спеціалістом.

До комплексних інструментів відносяться кадрові комітети, асесмент-центри та оцінка консультантів, де поєднуються як суб'єктивні, так і об'єктивні методи.

1.3. Інструменти відбору до кадрового резерву

Програми розвитку персоналу охоплюють широкий спектр практик, зокрема тренінги, ротацію та матеріали для самостійного навчання, які доступні всім співробітникам. На відміну від загальних програм розвитку,

кадровий резерв спрямований виключно на невелику групу високопотенційних працівників. Вони отримують можливості прискореного кар'єрного зростання, виконують завдання, що готують їх до бажаної посади, проходять практичне навчання та працюють із наставниками.

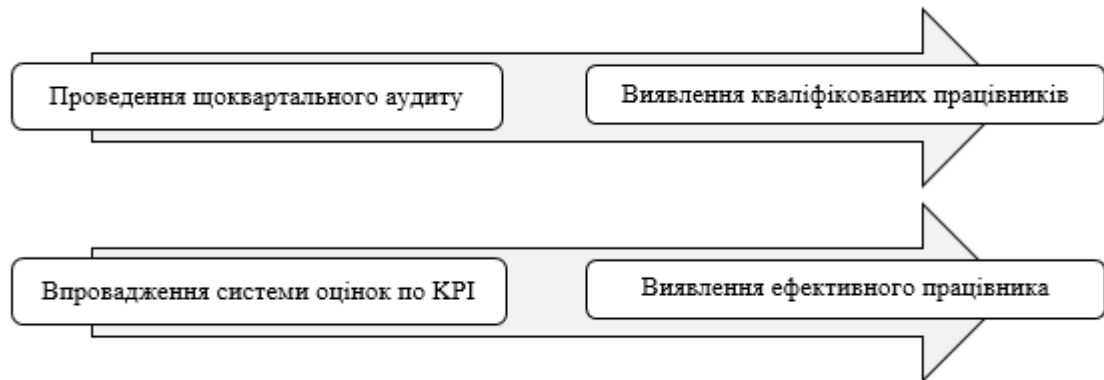


Рисунок 1.6 - Етапи оцінки ефективності працівників для прийняття рішення щодо включення до кадрового резерву

Джерело: складено автором

У багатьох компаніях кадровий резерв є ефективним інструментом утримання талантів, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності навчанням і професійними комунікаціями. Програми розвитку талантів і кадрові резерви допомагають організаціям не лише підтримувати розвиток працівників, а й впроваджувати нові знання у свою діяльність [12].

В умовах нестабільного бізнес-середовища компанії повинні регулярно оцінювати кадровий резерв, залучати до нього нових співробітників і підтримувати професійний розвиток тих, хто вже бере в ньому участь. Це сприяє ефективному плануванню, координації дій та оцінці результативності ключових працівників. Важливо розрізняти кадровий резерв і планування наступності. Якщо метою останнього є забезпечення постійного припливу працівників на конкретні управлінські посади, то кадровий резерв може включати фахівців, які прагнуть розвиватися не лише як керівники, а й як експерти чи учасники проєктних команд. У деяких компаніях кадровий резерв використовується виключно для підтримки процесу планування наступності,

однак загалом він є лише одним зі способів забезпечити безперервність управління поряд із внутрішніми призначеннями чи зовнішнім наймом.

Традиційно кадрові резерви створювалися для керівників середньої та вищої ланки, але сьогодні все більше організацій звертають увагу на потенціал молодих спеціалістів. HR-відділи розробляють програми для співробітників-початківців та нещодавніх випускників, що дозволяє їм швидше розвиватися та будувати кар'єру. Такі молоді фахівці все частіше розглядаються як майбутні лідери та претенденти на ключові позиції в компанії [20].

Кадровий резерв відіграє важливу роль у збереженні талановитих співробітників, оскільки ефективне управління кар'єрою HiPo допомагає знизити їхню плинність, яка може мати негативні наслідки для компанії. Дослідження показують, що навіть за умови значних інвестицій у розвиток таких працівників, вони не завжди відчують зобов'язання відповідати роботодавцю довгостроковою лояльністю. Тому важливо не лише розвивати HiPo, а й застосовувати стратегії їх утримання [15].

Формування кадрового резерву для HiPo передбачає кілька ключових етапів. Традиційно виділяють три стадії: ідентифікація перспективних працівників, їх розвиток і подальше призначення на відповідні посади. Водночас цей підхід не враховує важливого елемента – загальної стратегії роботи з HiPo, а також розробки спеціальних програм кар'єрного зростання. Крім того, варто регулярно оцінювати ефективність кадрового резерву та кар'єрну динаміку його учасників, щоб забезпечити стабільність системи планування наступності. Гнучкість цього процесу також є важливою – необхідно адаптувати його відповідно до зворотного зв'язку від HiPo, їхніх керівників та аналізу ринкових тенденцій.

Дослідники пропонують три ключові принципи формування кадрового резерву:

по-перше, він має фокусуватися на певній групі працівників – високопотенційних співробітниках;

по-друге, всі практики роботи з кадровим резервом повинні бути узгодженими та взаємопов'язаними;

по-третє, система кадрового резерву має бути підтримана як менеджерами всіх рівнів, так і HR-фахівцями компанії.

Існують різні підходи до створення кадрового резерву залежно від цілей організації. Наприклад, окремо виділяють кадрові резерви для молодих талантів, експертів у своїх галузях, майбутніх керівників середньої ланки та потенційних топ-менеджерів. У перший резерв входять молоді перспективні співробітники, які отримують можливості для швидкого кар'єрного зростання. Експертний резерв формується з фахівців, що досягли значних успіхів у своїй сфері. До управлінського резерву зараховують HiPo, які прагнуть займати керівні посади, а до резерву топ-менеджерів – тих, хто готовий до стратегічного управління компанією.

Попри різноманіття підходів, ефективність кадрового резерву значною мірою залежить від того, наскільки чітко визначені критерії відбору та наскільки узгоджені всі етапи розвитку його учасників. Впровадження структурованої системи дозволяє компаніям не лише забезпечити наступність управління, а й формувати сильні команди, готові до реалізації стратегічних завдань [12].

Концепція кадрового резерву має важливе значення як для організаційних, так і для індивідуальних результатів. З точки зору компанії, створення такого резерву сприяє зміцненню кадрової стабільності, підготовці перспективних співробітників до керівних посад, прискореному розвитку талантів, підвищенню їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Для самих учасників кадрового резерву участь у цих програмах покращує професійні навички, підвищує мотивацію, рівень задоволеності роботою та створює перспективи для кар'єрного зростання.

Дослідження свідчать, що компанії, які активно розвивають кадровий резерв, пропонують учасникам широкий спектр можливостей для професійного зростання. До найпоширеніших практик належать програми

МВА, тренінги, коучинг, наставництво, ротація, управлінські симуляції та навчання на основі кейсів. Однак попри очевидні переваги, існує ряд викликів, з якими стикаються компанії при впровадженні кадрового резерву.

По-перше, створення резерву для вузького кола посад може стати проблемою, оскільки зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх бізнес-процесах можуть вплинути на самі посадові профілі.

По-друге, навіть після проходження програм розвитку учасники можуть не отримати бажану посаду через відсутність відкритих вакансій або неузгодженість між розвитком персоналу та плануванням наступності.

По-третє, надмірно швидке кар'єрне зростання може призвести до поверхневого освоєння нових посад.

По-четверте, якщо перспективний працівник надто довго залишається в кадровому резерві без можливостей подальшого кар'єрного просування, він може прийняти рішення про перехід до іншої компанії.

Для того, щоб кадровий резерв працював ефективно, необхідно чітко визначати критерії відбору учасників та використовувати обґрунтовані методики оцінки потенціалу. Важливо уникати суб'єктивних рішень, які можуть ґрунтуватися лише на думці керівників або кадрових комітетів, оскільки це може викликати демотивацію як у самих HiPo, так і серед інших співробітників.

В науковій літературі виділяють кілька основних критеріїв відбору до кадрового резерву, серед яких рівень освіти, професійний досвід, результати оцінки компетенцій, ефективність роботи та оцінка лідерського потенціалу [12]. Однак багато з цих критеріїв не відображають реальний потенціал працівників, а оцінка часто залишається суб'єктивною. Тому компаніям варто орієнтуватися не стільки на відповідність конкретній посаді, скільки на набір ключових компетенцій, що мають стратегічне значення для розвитку організації [29]. Такий підхід дозволить зберігати гнучкість та адаптувати кадровий резерв відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Питання зміни самого набору компетенцій, а також характеристик високопотенційних співробітників, залишається відкритим. Відбір у кадровий резерв виключно на основі компетенцій не враховує можливість змін у їхньому складі та не дає відповіді на питання, як співробітники будуть діяти в умовах невизначеності та наскільки успішно зможуть освоювати нові навички. Тому, крім оцінки компетенцій, необхідно оцінювати потенціал працівників, що дозволяє спрогнозувати їхню успішність у майбутньому [38].

Існують два основні підходи до відбору у кадровий резерв: номінація безпосереднього керівника або серія формальних відбіркових заходів. Деякі дослідники пропонують дворівневу систему відбору. На першому, заочному етапі, залучені до процесу оцінювання стейкхолдери формують список високопотенційних співробітників на основі історичних даних та отриманого зворотного зв'язку. На другому, очному етапі (засідання кадрового комітету), список кандидатів обговорюється і будується прогноз щодо їхньої майбутньої успішності. Проте цей процес містить значну частку суб'єктивності, оскільки відповідальні особи можуть схилитися до вибору знайомих їм співробітників або тих, хто поділяє їхні цінності та світогляд.

Дворівневий підхід до відбору високопотенційних співробітників також зафіксовано у дослідженнях американських корпорацій. Як правило, після складання списків HiPo на основі рекомендацій керівників і даних про поточну ефективність, у компаніях формуються кадрові комітети, до яких входять топ-менеджери та HR-фахівці. Для включення до кадрового резерву або призначення на посаду необхідне одностайне рішення всіх членів комітету. У процесі роботи комітетів також формується фінальна оцінка потенціалу співробітника та визначаються напрями його розвитку.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо наступну схему до оцінки потенціалу HiPo (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Схема оцінки потенціалу високоталановитих співробітників

Джерело: складено автором за [29, 38]

Система управління талантами є стратегічним підходом до залучення, розвитку, утримання та просування високопотенційних співробітників для

забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній. Система управління талантами передбачає стратегічний підхід та інтеграцію з бізнес-цілями компанії [16]. Вона охоплює комплексні HR-процедури, які спрямовані на формування кадрового резерву, розвиток компетенцій та оцінку потенціалу працівників.

Важливим етапом є відбір та оцінка талантів. Після відбору співробітники проходять індивідуальні програми розвитку, які можуть включати MBA-програми, бізнес-курси, наставництво, коучинг, ротацію на різні посади для отримання багатостороннього досвіду, а також участь у стратегічних проєктах та управлінських симуляціях.

Оцінка потенціалу та управління кар'єрою є важливою складовою системи управління талантами. Потенціал працівника визначає його здатність адаптуватися до нових умов, освоювати нові компетенції та займати вищі керівні посади. Найефективнішими є підходи, що поєднують оцінку компетенцій та прогнозування майбутньої результативності [29].

Водночас існують певні виклики та ризики, пов'язані із суб'єктивністю оцінки, відсутністю узгодженості між розвитком та кар'єрним просуванням, а також можливим відтоком талантів. Рішення про включення до кадрового резерву часто базуються на думці керівників, що може призвести до неефективного відбору. Навіть після проходження програм розвитку високопотенційні співробітники можуть не отримати бажаної посади через обмежену кількість вакансій. Тривале перебування в резерві без кар'єрного зростання може спонукати працівників шукати можливості в інших компаніях.

Таблиця 1.3 - Характеристики основних елементів системи управління талантами

Основні елементи системи управління талантами	Характеристика
Ідентифікація талантів	Найбільш значущі критерії оцінки талантів - компетенції і потенціал. Ідентифікація повинна проводитися на регулярній основі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці та забезпечувати постійне поповнення пулу талантів в організації
Розвиток талановитих співробітників	Для розвитку талантів краще використовувати як типові форми навчання, так можливість реалізації знань та ідей на практиці. Складанням плану розвитку співробітників повинні займатися не тільки HR-менеджери, а й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку веде до зростання вартості бізнесу
Мотивація і утримання талановитих співробітників	Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг
Система комунікацій при управлінні талантами	Внутрішні комунікації повинні бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відборі в «пул талантів». Відповідно, в компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників
Поповнення «Пулу талантів»	В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні компанії, які активно працюють з випускниками університетів, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти

Джерело: складено автором за [4, 12, 23]

Таким чином, система управління талантами є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей організації. Вона повинна бути гнучкою, базуватися на об'єктивних критеріях оцінки та сприяти розвитку ключових компетенцій, що відповідають актуальним викликам бізнес-середовища. Оптимальне поєднання компетентнісного підходу, оцінки потенціалу та прозорих критеріїв відбору дозволяє компаніям ефективно використовувати кадровий потенціал і забезпечувати стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НІБУЛОН» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Загальна характеристика діяльності та персоналу ТОВ «НІБУЛОН»

Компанія «НІБУЛОН» – одна з провідних аграрних компаній України, що пройшла шлях від невеликого підприємства до міжнародного лідера в аграрній галузі та річковій логістиці.

На початку 90-х років, коли Україна здобула незалежність, аграрний сектор переживав перехідний період: колгоспна система втрачала ефективність, а нові підприємницькі ініціативи тільки зароджувалися. У цей момент команда однодумців побачила можливість створення компанії, яка б не лише займалася вирощуванням зерна, а й розвивала сучасну логістику для його транспортування.

У 1991 році було засновано компанію «НІБУЛОН». Спочатку підприємство зосередилося на експорті зернових культур, співпрацюючи з іноземними партнерами. У 2000-х роках компанія взяла курс на розвиток власної інфраструктури. Одним із ключових рішень стало створення річкової логістичної системи. Українські річки мали величезний потенціал для перевезення зерна, але через відсутність сучасних перевантажувальних терміналів цей напрямок залишався недооціненим.

«НІБУЛОН» розпочав масштабну інвестиційну програму зі створення елеваторів, модернізації портової інфраструктури та будівництва власного флоту. Це дозволило суттєво знизити логістичні витрати, зменшити навантаження на автомобільні шляхи та екологічний вплив на довкілля.

Компанія активно розвивала партнерство з провідними світовими гравцями аграрного ринку, нарощувала обсяги експорту та зміцнювала позиції України як одного з ключових експортерів зерна.

Компанія «НІБУЛОН» є приватним підприємством з організаційно-правовою формою товариства з обмеженою відповідальністю. Як суб'єкт

господарювання, компанія функціонує відповідно до норм Цивільного та Господарського кодексів, а також спеціальних законодавчих актів, що регулюють діяльність у сфері агровиробництва, логістики та експорту. Для здійснення своєї роботи підприємство володіє всіма необхідними ліцензіями та дозволами, включаючи ліцензію на зберігання і реалізацію зернових культур, дозволи на судноплавну діяльність та експлуатацію портових об'єктів, а також міжнародну сертифікацію якості продукції.



Рисунок 2.1 - Загальна структура управління ТОВ «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Організаційна структура компанії має холдингову модель, що об'єднує центральний офіс, регіональні філії, мережу елеваторів, транспортні термінали, портову інфраструктуру та суднобудівний підрозділ (рис. 2.2). Завдяки цьому підприємство здійснює повний цикл діяльності – від виробництва та зберігання зернових до їхньої логістики та експорту на міжнародні ринки.

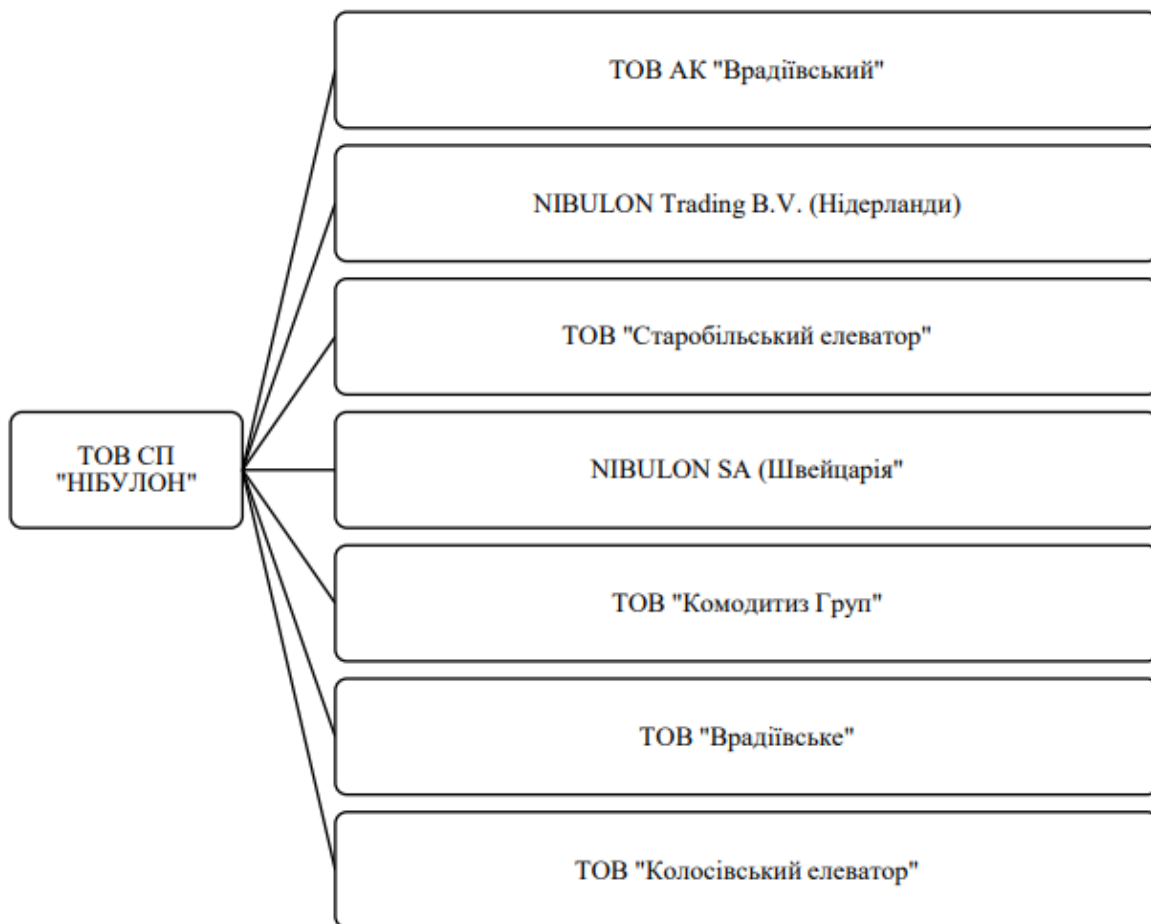


Рисунок 2.2 - Загальна структура компаній групи «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Фінансова діяльність компанії ґрунтується на принципах прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Як великий платник податків, компанія «НІБУЛОН» діє за загальною системою оподаткування, проходить регулярні аудиторські перевірки та веде фінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Компанія активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку та Світовий банк, що дозволяє залучати інвестиції у модернізацію виробництва, розвиток логістичної інфраструктури та розширення експортних можливостей.

Завдяки чітко вибудованій системі управління, юридичній прозорості та інтеграції з міжнародними партнерами компанія залишається одним із

провідних гравців аграрного ринку України, сприяючи розвитку економіки країни та забезпеченню глобальних продовольчих ринків високоякісною продукцією.

Компанія «НІБУЛОН» займається комплексною діяльністю в аграрному секторі, поєднуючи вирощування зернових культур, їхнє зберігання, транспортування та експорт на міжнародні ринки. Основним напрямом роботи є сільськогосподарське виробництво, що включає вирощування пшениці, ячменю, кукурудзи, сої та ріпаку із застосуванням сучасних технологій, спрямованих на підвищення врожайності та збереження якості продукції.

Компанія володіє розгалуженою мережею елеваторів та зерносховищ, що забезпечує ефективне зберігання та підготовку зерна до реалізації. Власна логістична система включає річковий, автомобільний та залізничний транспорт, що дозволяє оптимізувати процеси перевезення та мінімізувати витрати. Судноплавний напрям є стратегічно важливим, оскільки компанія розвиває річкову логістику, сприяючи розвантаженню автомобільних доріг та зменшенню екологічного навантаження.

Окрему увагу «НІБУЛОН» приділяє експортній діяльності, поставляючи сільськогосподарську продукцію на міжнародні ринки, включаючи країни Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Завдяки співпраці з міжнародними фінансовими організаціями підприємство постійно вдосконалює інфраструктуру, модернізує виробничі потужності та впроваджує інноваційні підходи в управлінні агробізнесом.

Також компанія активно займається суднобудуванням, розвиваючи власний флот для перевезення зерна внутрішніми водними шляхами. Це дозволяє зменшити витрати на транспортування та зробити логістичні процеси більш екологічними та ефективними.

Таким чином, діяльність «НІБУЛОН» охоплює всі етапи агропромислового комплексу: від виробництва зернових до їхньої доставки кінцевому споживачу, що дозволяє підприємству залишатися одним із ключових гравців на аграрному ринку України та за її межами.

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності ТОВ «НІБУЛОН»

Вид діяльності	Характеристика
Експортна діяльність	– Лідер серед експортерів сільгосппродукції з України – 8-12% експорту з України здійснює Група Нібулон – Група Нібулон є учасником програми ООН з продовольчої безпеки
Аграрне виробництво	– 21 філія у 8 областях України – 80,5 тис. га - сталий банк землі – 52,95 тис. тонн - ємність складів для приймання збіжжя
Складська логістика	– 172,6 тис. тонн - ємність Перевантажувального терміналу – 956,8 тис. тонн - ємність 12 річкових терміналів – 911,9 тис. тонн - ємність 14 елеваторів
Транспортна діяльність	– 109 одиниць сучасних вантажних автомобілів – 72 одиниці - загальна кількість флоту – 157,25 тис. тонн - ємність 42 несамохідних барж та плавкрана «Нібулон МАКС» – 108 одиниць сучасних залізничних вагонів-зерновозів
Суднобудівно-судноремонтний завод	– Сучасне підприємство з повним циклом будівництва повнокомплектних суден довжиною до 140 м

Джерело: складено автором

Компанія «НІБУЛОН» є одним із найбільших роботодавців аграрного сектору України, надаючи робочі місця для майже трьох тисяч осіб. Загальна структура персоналу наведена на рисунку 2.3.

Проте через втрату частини активів унаслідок війни, включаючи значні площі сільськогосподарських земель, портові потужності та річковий флот, підприємство було змушене оптимізувати свою діяльність і скоротити кількість працівників. Це зумовило реорганізацію структури персоналу та впровадження більш ефективних управлінських підходів.

Одним із ключових кроків стало об'єднання аграрних та елеваторних філій у більші структурні одиниці. Замість 14 окремих господарств було сформовано чотири кластери, а 22 елеваторні комплекси згрупували у шість функціональних блоків. Такі зміни дозволили знизити адміністративні

витрати, покращити координацію між підрозділами та підвищити продуктивність.



Рисунок 2.3 - Структура працівників ТОВ «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором

Особливо відчутні зміни відбулися в аграрному напрямі. Якщо раніше на кожну тисячу гектарів землі припадало до 20 працівників, то після реорганізації цей показник знизився до семи осіб. Це було досягнуто завдяки впровадженню сучасних технологій та перерозподілу обов'язків, що дозволило зберегти ефективність господарювання навіть за скорочення штату.

Компанія активно інвестує у розвиток власних кадрів, забезпечуючи можливості для професійного зростання та навчання. Середній вік працівників становить приблизно 34 роки, тоді як керівні посади здебільшого займають молоді спеціалісти віком 27-34 роки. Така кадрова політика сприяє впровадженню інноваційних підходів та адаптації компанії до змін у галузі.

Оптимізація структури персоналу дозволила підприємству не лише подолати кризові виклики, а й продовжити розвиток, зміцнюючи свої позиції на ринку та забезпечуючи високу ефективність виробничих і логістичних процесів.

Компанія «НІБУЛОН» веде комплексну діяльність у сфері агропромисловості, охоплюючи всі етапи виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Основний акцент робиться на вирощуванні, зберіганні, транспортуванні та експорті зернових і олійних культур, що забезпечує стабільність і незалежність компанії від зовнішніх логістичних факторів. Компанія активно розвиває експортний напрямок, постачаючи продукцію до різних країн світу, зокрема до Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Високі стандарти якості та дотримання міжнародних вимог забезпечують конкурентоспроможність на світовому ринку та довгострокове співробітництво з міжнародними партнерами.

Завдяки комплексному підходу до виробничо-збутової діяльності компанія ефективно використовує свої ресурси, зберігає конкурентні переваги та розширює присутність на світовому ринку аграрної продукції.

2.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності діяльності ТОВ «НІБУЛОН»

Останні роки для ТОВ «НІБУЛОН» стали дуже складними. Вимушене скорочення персоналу, втрата ринків та експортних можливостей, зменшення площ під засіви – результати воєнної агресії проти України. Це привело до загального зменшення питомої ваги основних активів у структурі балансу з 71% до 68% що свідчить про зменшення інвестицій у довгострокові активи. Це може вказувати на недостатнє оновлення або модернізацію обладнання, що потенційно негативно вплине на виробничі потужності у довгостроковій перспективі. Якщо така тенденція триватиме, підприємство може стикнутися з труднощами в підтримці конкурентоспроможності.

Також ми бачимо зменшення нерозподіленого прибутку на 5%, що теж є негативним фактором. У таблиці 2.2 представлені показники, що характеризують стан майна підприємства.

Таблиця 2.2 - Стан виробничих активів підприємства

Показник	Значення	Коментар
Коефіцієнт зносу основних засобів	2023 рік: 0,19 2022 рік: 0,05 2021 рік: 0,01	Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє рівень зношеності обладнання та будівель. У 2023 році знос зріс до 0,19, що вказує на поступове старіння основних засобів. Це може знижувати ефективність роботи підприємства, якщо не буде проведено модернізацію або оновлення обладнання.
Коефіцієнт строку використання основних засобів	2023 рік: 0,81 2022 рік: 0,95 2021 рік: 1	Цей показник відображає ступінь використання основних засобів у відношенні до їхнього строку служби. Зменшення з 1 у 2021 році до 0,81 у 2023 році вказує на відсутність значного оновлення.
Показник реальної вартості майна	2023 рік: 0,71 2022 рік: 0,61 2021 рік: 0,70	Показник залишається практично стабільним протягом періоду діяльності підприємства. Незначне зростання - позитивний тренд, який може бути пов'язаний із зростанням продуктивності.
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	2023 рік: -0,09 2022 рік: -0,48 2021 рік: 0,06	Цей коефіцієнт вказує на ефективність використання основних засобів для отримання прибутку. Незважаючи на покращення у 2023 році, значення все ще від'ємне, що свідчить про збитковість використання основних засобів.
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	2023 рік: -55,7 2022 рік: -43,67 2021 рік: 67,46	Різке падіння цього показника з позитивного значення у 2021 році до негативних у 2022 та 2023 роках свідчить про неефективне використання необоротних активів, які використовуються збитково. Є необхідність перегляду стратегії використання активів.
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	2023 рік: 1,22 2022 рік: 0,7 2021 рік: 1,74	Цей коефіцієнт демонструє ефективність використання основних засобів у виробничому процесі. Він демонструє певну адаптацію підприємства до умов війни та відновлення виробничих процесів.
Коефіцієнт обороту	2023 рік: 3,27 2022 рік: 1,48 2021 рік: 9,07	Зростання у 2023 році до 3,27 свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів у виробничому процесі порівняно з 2022 роком. Проте підприємство не відновило свою продуктивність.
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	2023 рік: 0,31 2022 рік: 0,68 2021 рік: 0,11	Показник знизився з 0,68 у 2022 році до 0,31 у 2023 році. Це може свідчити про зменшення швидкості обігу активів або уповільнення темпів виробництва та реалізації продукції. Зниження може бути викликане зростанням запасів або затримкою у реалізації.
Коефіцієнт ефективності	2023 рік: 0,49 2022 рік: -0,22 2021 рік: 0,34	Суттєве покращення цього показника у 2023 році свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Це може бути пов'язано із оптимізацією витрат, підвищенням рентабельності або покращенням управлінських рішень.

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Проаналізуємо результати діяльності ТОВ «НІБУЛОН» за періоди 2021-2022 рр та 2022-2023рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Фінансові результати діяльності ТОВ «НІБУЛОН» за 2022рр.
(тис. грн.)

Статті	2021 рік	2022 рік	Зміна	Темп приросту	Динаміка
Інші опер.дох.	1 089 595,00	262 419,00	-827 176	-77%	Негативна
Адмін. витрати	214 998,00	194 730,00	-20 268	-9%	Негативна
Витрати на збут	543 697,00	668 427,00	+124 730	+23%	Позитивна
Інші опер. витрати	60 723,00	1 708 552,00	+1 647 829	+2713%	Позитивна
Прибуток з оп. д.	1 769 731,00	-4 573 033,00	-6 342 764	-358%	Негативна
Інші фін. доходи	238,00	25,00	-213	-89%	Негативна
Інші доходи	381 018,00	91,00	-380 927	-100%	Негативна
Фінансові витрати	746 299,00	998 882,00	+252 583	+34%	Позитивна
Інші витрати	6 127,00	4 087 001,00	+4 080 874	+66605%	Позитивна
Чистий прибуток	1 287 038,00	-9 348 320,00	-10 635 358	-826%	Негативна

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз зазначених вище фінансових показників «НІБУЛОН» свідчить про значне погіршення результатів діяльності компанії. Зменшення інших операційних доходів на 77% може свідчити про менш сприятливі зовнішні умови або зниження ефективності виробництва.

Незважаючи на незначне скорочення адміністративних витрат на 9%, загальна витратна база компанії значно зросла через збільшення витрат на збут на 23% та інших операційних витрат аж на 2713%. Останнє може бути пов'язане з незапланованими витратами або додатковими операційними потребами. Прибуток з операційної діяльності значно впав, на 358%, що свідчить про значне падіння ефективності основної діяльності.

Також спостерігається негативна динаміка у фінансовій сфері. Інші фінансові доходи впали на 89%, а інші доходи знизилися на 100%, що свідчить про неефективність інвестиційної діяльності та відсутність додаткових джерел доходів. Зростання фінансових витрат на 34% через збільшення кредитного навантаження додатково погіршило фінансовий стан компанії.

Особливо тривожним є суттєве зростання інших витрат, що свідчить про появу нових, значних витрат, які суттєво вплинули на загальний фінансовий

результат. В результаті всіх цих негативних факторів чистий прибуток компанії знизився на 826%.

В цілому, «НІБУЛОН» переживає складний фінансовий період, пов'язаний зі зниженням доходів та значним зростанням витрат. Для покращення фінансового стану необхідно провести детальний аналіз причин таких змін та вжити відповідних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, збільшення доходів та покращення ефективності діяльності.

Таблиця 2.4 - Фінансові результати діяльності ТОВ «НІБУЛОН» за 2023рр.
(тис. грн.)

Статті	2022 рік	2023 рік	Зміна	Темп приросту	Динаміка
Інш. опер.дох.	262 419,00	519 765,00	+257 346,00	+98%	Позитивна
Адмін. витрати	194 730,00	439 914,00	+245 184,00	+126%	Позитивна
Витрати на збут	668 427,00	694 420,00	+25 993,00	+4%	Позитивна
Інші опер. витрати	1 708 552,00	2 471 377,00	+762 825,00	+45%	Позитивна
Прибуток з оп. д.	-4 573 033,00	341 744,00	+4 914 777	+107%	Позитивна
Інші фін. доходи	25,00	22 935,00	+22 910,00	+916%	Позитивна
Інші доходи	91,00	363,00	+272,00	+299%	Позитивна
Фінансові витрати	998 882,00	1 396 692,00	+397 810,00	+40%	Позитивна
Інші витрати	4 087 001,00	662 467,00	-3 424 534	-84%	Негативна
Чистий прибуток	- 9 348 320,00	-1 213 790,00	+8134530	+87%	Позитивна

Джерело: складено автором на підставі оприлюдненої звітності

Аналіз фінансових показників «НІБУЛОН» за 2022 та 2023 роки свідчить про значні зміни в його діяльності. Більшість статей витрат демонструють значне зростання, що вказує на активізацію діяльності компанії та погіршення зовнішніх умов проведення діяльності. Однак, паралельно спостерігається і значне зростання інших витрат, що негативно впливає на загальний фінансовий результат.

Спостерігається значне зростання як інших операційних доходів (+98%), так і інших операційних витрат (+45%). Це може свідчити про розширення сфер діяльності компанії, збільшення обсягів виробництва або надання послуг. Зростання прибутку з операційної діяльності на 107% свідчить про зростання ефективності основної діяльності

Адміністративні витрати зросли на 126%, що вказує на збільшення витрат на управління компанією. Це може бути пов'язано з неефективним

управлінням, підвищенням заробітної плати або іншими факторами. Витрати на збут зросли на 4%, що є порівняно невеликим збільшенням. Це може свідчити про стабільність або незначне зростання продажів. Фінансові витрати зросли на 40%, що вказує на збільшення кредитного навантаження компанії або на інші фінансові зобов'язання.

Спостерігається найбільш значне зменшення інших витрат - на 84%. Це гарний сигнал, оскільки не вказує на появу нових, непередбачених витрат, які суттєво впливають на фінансовий стан компанії. Це полегшує фінансовий тягар ТОВ «НІБУЛОН». Таким чином, відбулося загальне зростання чистого прибутку на 87%.

В цілому, зростання більшості статей витрат свідчить про активізацію діяльності компанії. Зростання операційних доходів є позитивним сигналом, але його недостатньо для компенсації зростання витрат.

2021 рік.

Модель Z-рахунок Альтмана:

$$X1 = (13\,550\,374,00 - 24\,412\,881,00) / 38\,062\,165,00 = -0,29$$

$$X2 = (3\,679\,924,00 - 1\,769\,583,00) / 38\,062\,165,00 = 0,05$$

$$X3 = (1\,769\,731,00 + 238,00 + 381\,018,00) / 38\,062\,165,00 = 0,05$$

$$X4 = 13\,550\,374,00 / (642\,493,00 + 19\,430\,542,00) = 0,65$$

$$X5 = 40\,606\,579,00 / 38\,062\,165,00 = 1,07$$

$$Z = 0,717 * (-0,29) + 0,847 * 0,05 + 3,107 * 0,05 + 0,42 * 0,65 + 0,995 * 1,07 = 1,3272$$

$Z = 1,3272$ – ймовірність банкрутства дуже висока

Модель Z-рахунок Ліса:

$$A = 13\,649\,284,00 / 38\,062\,165,00 = 0,36$$

$$B = 1\,769\,731,00 / 38\,062\,165,00 = 0,05$$

$$C = (3\,679\,924,00 - 1\,769\,583,00) / 38\,062\,165,00 = 0,05$$

$$D = 13\,550\,374,00 / (642\,493,00 + 19\,430\,542,00) = 0,65$$

$$Z = 0,063 * 0,36 + 0,092 * 0,05 + 0,057 * 0,05 + 0,001 * 0,65 = 0,03078$$

$Z = 0,03078$ - ймовірність банкрутства висока

2022 рік.

Модель Z-рахунок Альтмана:

$$X1 = (3\,227\,795,00 - 21\,278\,042,00) / 28\,141\,742,00 = -0,64$$

$$X2 = (-5\,158\,332,00 - 3\,679\,924,00) / 28\,141\,742,00 = -0,31$$

$$X3 = (-4\,573\,033,00 + 25,00 + 91,00) / 28\,141\,742,00 = -0,16$$

$$X4 = 3\,227\,795,00 / (580\,278,00 + 22\,691\,306,00) = 0,14$$

$$X5 = 15\,181\,308,00 / 28\,141\,742,00 = 0,54$$

$$Z = 0,717 * (-0,64) + 0,847 * (-0,31) + 3,107 * (-0,16) + 0,42 * 0,14 + 0,995 * 0,54 = -0,52127$$

$Z = -0,52127$ - ймовірність банкрутства дуже висока

Модель Z-рахунок Ліса:

$$A = 6\,863\,700,00 / 28\,141\,742,00 = 0,24$$

$$B = -4\,573\,033,00 / 28\,141\,742,00 = -0,16$$

$$C = (-5\,158\,332,00 - 3\,679\,924,00) / 28\,141\,742,00 = -0,31$$

$$D = 3\,227\,795,00 / (580\,278,00 + 22\,691\,306,00) = 0,14$$

$$Z = 0,063 * 0,24 + 0,092 * (-0,16) + 0,057 * 0,31 + 0,001 * 0,14 = 0,01821$$

$Z = 0,01821$ - ймовірність банкрутства дуже висока

2023 рік.

Модель Z-рахунок Альтмана:

$$X1 = (1\,616\,116,00 - 18\,501\,490,00) / 25\,642\,347,00 = -0,65$$

$$X2 = (-5\,964\,627,00 - (-5\,158\,332,00)) / 25\,642\,347,00 = -0,03$$

$$X3 = (341\,744,00 + 22\,935,00 + 363,00) / 25\,642\,347,00 = 0,01$$

$$X4 = 1\,616\,116,00 / (755\,594,00 + 22\,196\,092,00) = 0,07$$

$$X5 = 22\,901\,411,00 / 25\,642\,347,00 = 0,9$$

$$Z = 0,717 * (-0,65) + 0,847 * (-0,03) + 3,107 * 0,01 + 0,42 * 0,07 + 0,995 * 0,9 = 0,46451$$

$Z = 0,46451$ - ймовірність банкрутства дуже висока

Модель Z-рахунок Ліса:

$$A = 7\,140\,857,00 / 25\,642\,347,00 = 0,28$$

$$B = 341\,744,00 / 25\,642\,347,00 = 0,01$$

$$C = (-5\,964\,627,00 - (-5\,158\,332,00)) / 25\,642\,347,00 = -0,03$$

$$D = 1\,616\,116,00 / (755\,594,00 + 22\,196\,092,00) = 0,07$$

$$Z = 0,063 * 0,28 + 0,092 * 0,01 + 0,057 * (-0,03) + 0,001 * 0,07 = 0,01692$$

$Z = 0,01692$ – дуже висока ймовірність банкрутства

Фінансові індикатори, зокрема Z-індекси Альтмана та Ліса, свідчать про нестабільний стан підприємства, оскільки їхні значення залишаються нижче критичних меж. Це вказує на зростання ризику банкрутства та поступове погіршення фінансової ситуації протягом аналізованого періоду. Якщо ще у 2021 році фінансова стійкість компанії вже викликала занепокоєння, то у наступні роки ситуація лише ускладнилася. Незважаючи на певне покращення окремих фінансових показників у 2023 році, загальна тенденція залишається негативною. Наявні дані свідчать про те, що компанія перебуває у критичному фінансовому стані, і без термінових заходів стабілізації вона може зіткнутися з серйозними труднощами. Важливим кроком для подолання кризи є

залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема інвестицій або кредитних коштів, що допоможуть покрити боргові зобов'язання та підтримати діяльність підприємства.

Окрім цього, необхідно провести детальний аналіз витрат і вжити заходів для їх оптимізації. Це може включати скорочення витрат на нерентабельні напрямки діяльності, перегляд умов співпраці з постачальниками та зменшення операційних витрат. Важливо також розглянути можливості розширення ринків збуту, підвищення якості продукції та розробки нових товарів, що сприятиме збільшенню доходів.

Для ефективного управління фінансовими потоками необхідно покращити систему контролю за фінансовими операціями, що дозволить більш раціонально використовувати наявні ресурси та мінімізувати ризики касових розривів. У разі значного боргового навантаження варто розглянути можливість реструктуризації боргів, що допоможе зменшити обсяг поточних платежів і створити фінансовий резерв для подальшого розвитку компанії.

Вчасне впровадження цих заходів дасть змогу стабілізувати фінансовий стан підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити умови для сталого розвитку в майбутньому. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором стабільного розвитку компанії, особливо в умовах фінансової нестабільності. Враховуючи сучасні виклики, підприємству необхідно розробити стратегію управління людськими ресурсами, спрямовану на підвищення продуктивності праці, мотивацію співробітників та залучення нових талантів.

Одним із пріоритетів має бути створення сприятливого робочого середовища, що сприятиме професійному розвитку та підвищенню лояльності персоналу. Важливо запроваджувати сучасні методи мотивації, включаючи систему справедливого матеріального та нематеріального заохочення. Окрім цього, необхідно вдосконалювати систему навчання і підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить їм адаптуватися до нових викликів ринку та покращити ефективність роботи.

Залучення висококваліфікованих фахівців є ще одним важливим аспектом. Для цього компанія повинна розвивати свій бренд роботодавця, пропонуючи конкурентні умови праці та кар'єрні можливості. Використання сучасних методів рекрутингу та співпраця з освітніми закладами дозволить залучити перспективних спеціалістів та сформувати кадровий резерв.

Також важливо розвивати культуру відповідальності та ініціативності серед працівників, що сприятиме підвищенню їхньої залученості до процесів управління та прийняття рішень. Автоматизація рутинних завдань і впровадження цифрових технологій у HR-процеси допоможе оптимізувати управління персоналом та зменшити адміністративне навантаження.

Комплексний підхід до управління людськими ресурсами дозволить компанії не лише утримати ключових співробітників, а й сформувати команду, здатну адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток підприємства.

2.3. Вдосконалення процедури оцінки потенціалу талановитих співробітників

Ознайомившись з фінансово-економічним станом ТОВ «НІБУЛОН» і тими заходами з оптимізації персоналу, що були проведені під час війни, розробимо рекомендації для вдосконалення процедури оцінки потенціалу талановитих співробітників для відбору в кадровий резерв. В основу взята процедура, що вже використовується на підприємстві HR-фахівцями для проведення оцінки потенціалу в реальних умовах.

Модель структурована за двома рівнями, стратегічним та операційним, і містить рекомендації щодо організації процесу оцінювання потенціалу співробітників для їхнього включення до кадрового резерву (рис. 2.4). Вона складається з семи етапів.

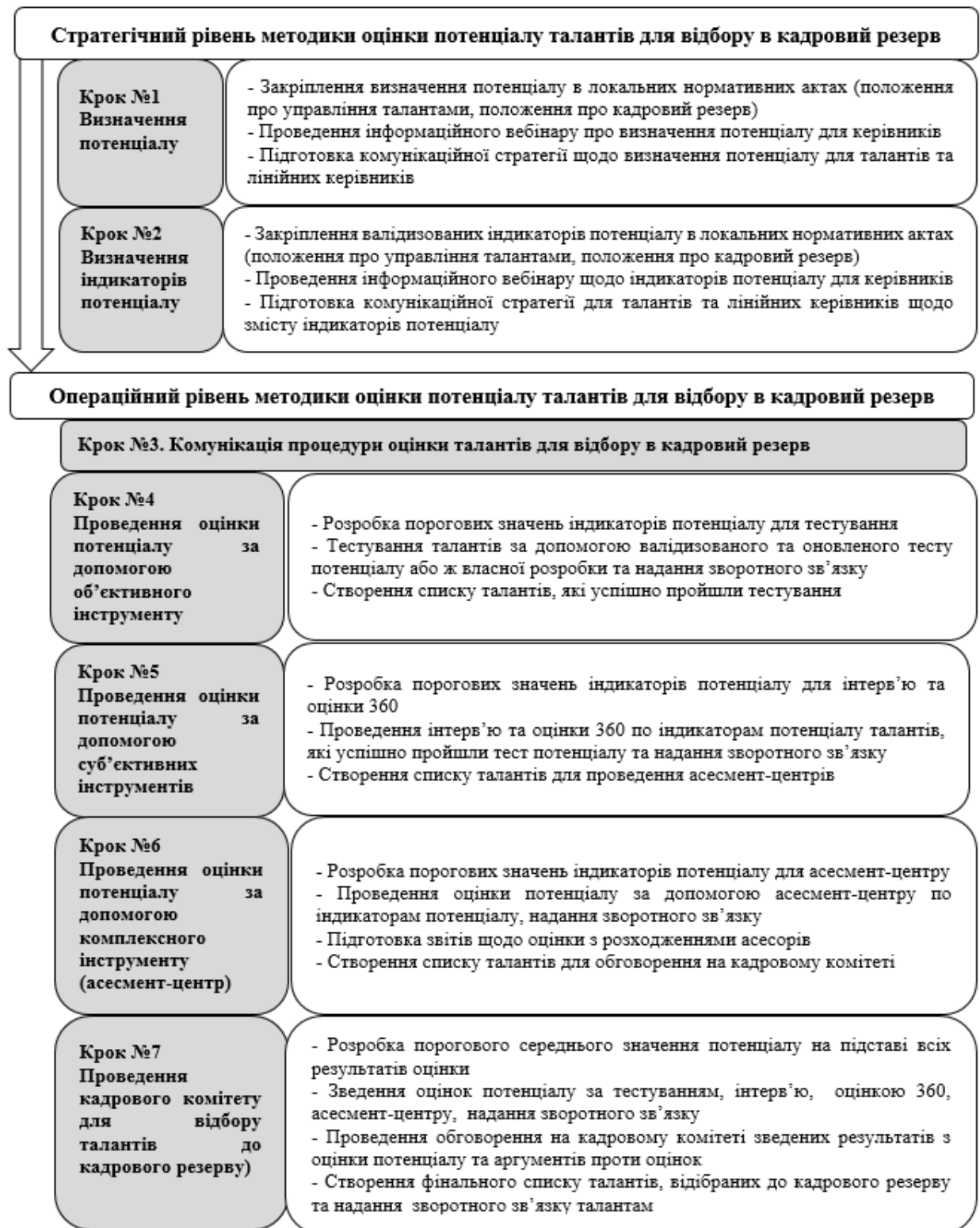


Рисунок 2.4 - Модель організації процесу оцінювання потенціалу талановитих співробітників для їхнього включення до кадрового резерву

Джерело: складено автором

Вдосконалена модель дає HR-фахівцям можливість:

- провести підготовчий етап оцінювання потенціалу, включаючи визначення зацікавлених сторін, підготовку необхідних ресурсів та інструментів;
- покроково організувати процес оцінки, починаючи від розробки внутрішніх нормативних документів до отримання результатів;
- відібрати перспективних співробітників до кадрового резерву на основі науково обґрунтованого підходу.

Таким чином, методика відповідає запиту бізнесу на комплексний інструмент оцінювання потенціалу. Практична цінність рекомендацій полягає у впорядкуванні процесу оцінювання через чітку послідовність дій. Вони містять набір перевірених інструментів оцінки потенціалу та методику їхньої інтеграції, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо включення співробітників до кадрового резерву. Це допоможе компанії сформувати стабільний кадровий резерв для ключових позицій, забезпечуючи реалізацію її стратегії завдяки компетентним і перспективним працівникам.

Основою методики є концептуальна модель оцінки потенціалу.

Крок №1. Визначення талановитих співробітників і їхнього потенціалу

Розпочинаючи процес оцінювання потенціалу талановитих співробітників, організації необхідно виконати низку підготовчих дій. Насамперед, слід визначити релевантні для компанії з урахуванням поточного стану трактування понять «талант» і «потенціал», які стануть основою для подальшої роботи. Рекомендується застосовувати суб'єктивний та ексклюзивний підхід до управління талантами, що дозволить ефективно використовувати обмежені ресурси для розвитку ключових співробітників і досягнення стратегічних цілей компанії.

HR-фахівці можуть закріпити у внутрішніх нормативних документах таке визначення талановитих співробітників: це група ключових працівників, які роблять та здатні робити значний внесок у створення доданої вартості та результати діяльності компанії в середньо- та довгостроковій перспективі.

Потенціал талановитих співробітників являє собою сукупність загальних індивідуальних характеристик, які дозволяють їм демонструвати очікувані високі результати на майбутніх позиціях і сприяти реалізації стратегічних завдань компанії. Дане визначення охоплює як організаційний, так і індивідуальний рівень, що дозволяє уникнути прив'язки до конкретних посадових характеристик, галузевих особливостей чи специфіки компанії. Це особливо важливо в умовах швидких змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Вважаємо доцільним закріпити визначення «талановитий співробітник» у внутрішніх нормативних документах, а також інтегрувати їх у комунікаційну стратегію. Це сприятиме створенню єдиного розуміння цих понять серед працівників, зокрема серед HiPo, керівників та HR-фахівців. Завдяки цьому керівники зможуть проводити оцінку потенціалу відповідно до визначених критеріїв, а співробітники розумітимуть ключові вимоги до розвитку свого потенціалу та кар'єрного зростання.

На цьому етапі HR-фахівцям слід закріпити визначення у внутрішніх нормативних актах, розробити комунікаційну стратегію для керівників та співробітників щодо розуміння значення талантів і потенціалу, а також організувати інформаційний вебінар для керівників підрозділів.

Крок №2. Визначення індикаторів потенціалу.

Наступним етапом є визначення ключових індикаторів потенціалу, які формують відповідну модель оцінки. За основу можна брати модель TalentQ Pro, що найбільш повно відображає перелік індикаторів потенціалу, в якості універсальних можемо запропоновувати:

- мотивація до досягнень;
- мотивація до навчання;
- загальні когнітивні здібності;
- критичне мислення;
- креативність;
- соціальний інтелект.

На цьому етапі HR-фахівцям необхідно закріпити в локальних нормативних актах визначення та зміст індикаторів потенціалу, організувати інформаційний вебінар для керівників, а також розробити комунікаційну стратегію для лінійних керівників і співробітників щодо розуміння значущості кожного індикатора та методів їхньої оцінки.

Крок 3. Комунікація процедури оцінювання талантів для включення до кадрового резерву.

Перед початком оцінювання необхідно детально пояснити алгоритм його проведення всім учасникам процесу: самим кандидатам, їхнім безпосереднім керівникам і HR-фахівцям. Для цього доцільно використати електронні розсилки та організувати інформаційний вебінар.

У комунікаційному процесі слід акцентувати увагу на таких аспектах:

- визначення поняття "потенціал" і його ключові показники;
- цілі оцінювання (відбір до кадрового резерву);
- критерії, за якими здійснюється включення до резерву;
- терміни проведення оцінювання;
- основні етапи процедури.

Такий підхід дозволяє зменшити рівень стресу серед учасників оцінювання. Крім того, HR-спеціалісти мають забезпечити необхідні адміністративні умови для реалізації процедури, а саме:

- налаштувати систему зберігання та обробки отриманих даних;
- розробити детальні інструкції для експертів з оцінювання персоналу щодо застосування всіх трьох класів інструментів;
- забезпечити надійність і захист результатів від можливих маніпуляцій.

Крок 4. Використання об'єктивного інструменту оцінювання потенціалу.

Результати попередніх досліджень засвідчили, що оцінювання потенціалу працівників здебільшого базується на двох ключових показниках: результативності роботи (висока частота використання) та попередніх оцінках потенціалу (середня частота застосування). Тому в рамках цієї моделі вони будуть основними індикаторами аналізу.

Аналіз поточної та минулої ефективності працівника може бути корисним лише за умови, що його майбутня посада передбачає аналогічні функції. У випадках значної відмінності між попередньою та майбутньою діяльністю працівника оцінювання результативності втрачає свою релевантність.

Найбільш комплексним інструментом оцінювання потенціалу є відповідний тест, який поєднує в собі аналіз особистісних характеристик, когнітивних здібностей та мотиваційних чинників.

За наявності фінансових ресурсів компанія може замовити розробку тесту у спеціалізованих консалтингових чи освітніх установах. За умов обмеженого бюджету доцільно створити власний тест на основі визначених індикаторів.

На цьому етапі HR-фахівці спільно з керівниками бізнес-напрямів мають обрати відповідний інструмент оцінювання, який дозволить якісно оцінити валідні показники. Після вибору інструменту необхідно визначити порогові значення тестових результатів, які формуватимуть "воронку талантів" для включення до кадрового резерву. Після оцінювання кожен учасник має отримати результати тестування разом із зворотним зв'язком щодо розвитку своїх компетенцій. На основі цих результатів формується список кандидатів, які успішно пройшли етап оцінювання згідно з установленими критеріями.

Для остаточної перевірки достовірності отриманих даних результати тесту потенціалу необхідно додатково верифікувати за допомогою суб'єктивних та комплексних методик оцінювання.

Крок №5. Оцінювання потенціалу за допомогою суб'єктивних інструментів.

HR-фахівці спільно з керівниками підрозділів мають визначити порогові значення для оцінки потенціалу за допомогою суб'єктивних методів: інтерв'ю та оцінки 360 градусів. Усі таланти, які успішно пройшли тестування потенціалу, повинні пройти цю оцінку. Важливо надати кожному учаснику короткий зворотний зв'язок.

Дослідження показують, що найчастіше використовується оцінка безпосереднього керівника, тоді як інтерв'ю застосовують рідше. Варто

зазначити, що HR-фахівці не завжди використовують метод оцінки 360 градусів, хоча він активно обговорюється у науковій літературі. Цей метод дозволяє отримати оцінку потенціалу від різних зацікавлених сторін: колег, підлеглих, внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Завдяки цьому можна доповнити думку HR-фахівця та керівника більш об'ємною інформацією. Для отримання об'єктивних даних про потенціал співробітника слід залучити якомога більше зацікавлених сторін: керівників, підлеглих, колег, клієнтів. Також варто включити самооцінку співробітника, щоб оцінити узгодженість його самосприйняття та поведінки.

Середні оцінки розраховуються окремо для кожної групи респондентів (керівники, колеги, підлеглі, клієнти). Додатково оцінюється рівень розбіжностей у відповідях – індикатори з найбільшими відхиленнями потребують ретельнішого аналізу.

Доцільним з практичного сторони є використання структурованого інтерв'ю. Цей метод дозволяє оцінити мотивацію до навчання, креативність та соціальний інтелект. Загальні здібності та критичне мислення оцінюються за допомогою індивідуальних і командних завдань у межах асесмент-центру. Щоб зменшити навантаження на респондентів, рекомендується перевести анкету в чат-бот. Це дозволить учасникам оцінювання швидко відповідати через смартфон або комп'ютер, що підвищить їхню залученість та зручність процесу.

Крок №6. Оцінювання потенціалу за допомогою комплексних інструментів (асесмент-центру).

Наступний етап – використання комплексних методів оцінювання, зокрема асесмент-центрів та кадрових комітетів. Спочатку розглянемо завдання для оцінки потенціалу в асесмент-центрі, а потім – процедуру роботи кадрового комітету як фінального етапу оцінювання.

Асесмент-центр — це комплексний підхід до оцінювання потенціалу, що дозволяє аналізувати поведінкові індикатори за допомогою різних методів. Для його ефективного проведення необхідні спеціально розроблені завдання

та підготовлені асесори. За кожним учасником має бути закріплено щонайменше двоє асесорів.

Розглянемо можливі завдання для оцінки ключових індикаторів потенціалу:

- Мотивація до навчання. За 2–3 дні до асесмент-центру учасникам пропонується дослідити тренди у новій для них сфері та підготувати їх огляд. Рівень глибини аналізу демонструє зацікавленість у саморозвитку.

- Мотивація до досягнень. Учасникам у командному форматі надається професійний мінікейс без однозначного розв'язку або з помилковими даними. Асесори оцінюють наполегливість у пошуку рішень, а також здатність мотивувати команду.

- Загальні здібності та критичне мислення. Пропонується груповий аналітичний кейс, що містить як розрахункові завдання, так і питання на критичний аналіз інформації. Додатково кожен учасник отримує індивідуальне завдання для оцінки вербальних і числових навичок.

- Креативність. Команда має запропонувати п'ять ідей для нового продукту або послуги компанії. Асесори фіксують, хто з учасників найбільше сприяє генерації нових рішень.

- Соціальний інтелект. Оцінюється легкість у встановленні контактів, а також якість аргументації під час дискусії. Якщо оцінки асесорів суттєво розходяться, ці аспекти вимагають додаткового аналізу.

Кадровий комітет повинен прийняти остаточне рішення щодо рекомендації талановитого співробітника до кадрового резерву. Проте рішення комітету можуть бути суб'єктивними, залежати від впливовості чи ораторських навичок керівника.

Для його ефективного функціонування доцільно заздалегідь розробити: шаблон для систематизації результатів оцінювання потенціалу; метод візуалізації даних; сценарій проведення кадрового комітету.

У кадровому комітеті розглядаються результати оцінювання за всіма індикаторами потенціалу:

- об'єктивні (тестування потенціалу, результати роботи);
- суб'єктивні (інтерв'ю, оцінка 360 градусів);
- комплексні (асесмент-центр).

HR-фахівці аналізують отримані дані, після чого організовується засідання кадрового комітету, до якого входять керівники претендентів, HR-фахівці, керівники підрозділів, які безпосередньо співпрацювали з кандидатами. Особи, які рідко або зовсім не взаємодіяли з претендентами, не беруть участь в обговоренні.

Перед засіданням HR-фахівці готують презентацію, в якій візуалізуються результати оцінювання. Обговорення кожного кандидата ґрунтується на порівнянні даних із різних методів оцінки. Особливу увагу приділяють випадкам, коли оцінки за різними інструментами суттєво відрізняються.

HR-фахівець та безпосередній керівник кандидата висловлюють експертні думки, після чого учасники комітету обговорюють узгодженість середнього результату оцінювання. У разі незгоди вони аргументують свою позицію на основі поведінкових індикаторів.

За підсумками обговорення проводиться голосування, де розглядаються варіанти оцінювання, запропоновані незгодними учасниками, а також середнє значення оцінки потенціалу.

ВИСНОВКИ

Це дослідження має на меті вирішити управлінську проблему оцінювання потенціалу талантів для формування кадрового резерву, що є актуальним питанням серед дослідників. У межах теоретичного аналізу розроблені підходи до оцінювання потенціалу, які враховують цілі оцінки талантів та визначення цього поняття (стратегічний рівень), а також вибір відповідних інструментів для його оцінювання (операційний рівень). Відповідно до стратегічного рівня, оцінка потенціалу необхідна організаціям для формування потоку високопотенційних кандидатів, здатних у коротко- та середньостроковій перспективі сприяти реалізації її стратегії.

У межах цього дослідження запропоноване власне визначення потенціалу. Потенціал таланту визначається як сукупність індивідуальних характеристик працівників, які належать до групи талантів в організації, що дає їм змогу демонструвати очікувано високі результати на майбутніх посадах і сприяти реалізації стратегії компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

Щодо індикаторів потенціалу, аналіз літератури дозволив виокремити п'ять основних груп таких показників: загальні здібності, мотиваційні фактори, особистісні характеристики, компетенції та результативність.

На операційному рівні концептуальної моделі оцінки потенціалу талантів визначено три групи інструментів оцінювання за критерієм об'єктивності та суб'єктивності. До об'єктивних методів належать тести здібностей, мотиваційні та особистісні опитувальники, тести потенціалу та оцінка результативності. Суб'єктивні методи включають оцінку потенціалу безпосереднім керівником, оцінку 360 градусів, інтерв'ю та самооцінку. Комплексні методи об'єднують як об'єктивні, так і суб'єктивні підходи й представлені у форматі кадрових комітетів, асесмент-центрів і експертних оцінок консультантів.

Аналіз фінансового стану ТОВ «НІБУЛОН» вказує на складну ситуацію, що вимагає негайних заходів для стабілізації діяльності та подальшого розвитку компанії. Підприємство спеціалізується на виробництві, транспортуванні та експорті агропродукції, відіграючи ключову роль у сільськогосподарському секторі України. Компанія активно розширює власну інфраструктуру, вкладаючи кошти в елеватори та річкові термінали, що сприяє зниженню витрат і підвищенню екологічності логістичних процесів.

Попри збереження стабільного рівня доходів у 2023 році, підприємство демонструє низьку рентабельність та значну фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує ризики для довгострокової стійкості бізнесу. Показник рентабельності власного капіталу впав до критично низького рівня, а коефіцієнти оборотності капіталу та рентабельності основних активів свідчать про неефективне використання ресурсів.

Суттєвим викликом є значний рівень зносу активів (19% у 2023 році) та скорочення частки основних засобів у загальній структурі активів, що вказує на недостатнє оновлення обладнання та загрожує виробничим потужностям у перспективі. Від'ємне значення власного оборотного капіталу вказує на нестачу ліквідності, що може призводити до затримок у виконанні фінансових зобов'язань. Додатково, коефіцієнт фінансування досяг значення 14,2, що підтверджує надмірну залежність від позикового капіталу.

Попри незначне зростання загальної рентабельності, цей показник залишається на низькому рівні. Позитивним зрушенням є покращення рентабельності продажів, що свідчить про поступову стабілізацію фінансової діяльності.

Головними проблемами компанії є зростання витрат, низька операційна ефективність та висока фінансова залежність. Підприємство вже провело суттєві зміни, знизило кількість співробітників, що привело до скорочення витрат, але зворотньою стороною цього може бути втрата кваліфікованих співробітників з високим потенціалом. Для покращення ситуації

рекомендується провести глибокий аудит персоналу та додаткове оцінювання талановитих співробітників для формовування кадрового резерву.

Модель оцінювання потенціалу талантів складається з двох рівнів: стратегічного та операційного. Вона реалізується через послідовні етапи, що забезпечують ефективне оцінювання та відбір кандидатів для кадрового резерву компанії. Практичне значення моделі полягає в тому, що вона надає HR-фахівцям структурований алгоритм дій для оцінювання потенціалу працівників, пропонує набір перевірених методів оцінювання та спосіб інтеграції їхніх результатів, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо включення співробітників до кадрового резерву. Це сприяє формуванню стабільного потоку кваліфікованих фахівців для ключових посад у компанії, що забезпечує її довгостроковий розвиток.

На стратегічному рівні модель визначає поняття потенціалу та встановлює валідовані індикатори для його оцінки, серед яких мотивація до навчання, когнітивні здібності, критичне мислення, креативність та соціальний інтелект. Операційний рівень передбачає використання відповідних інструментів оцінювання, зокрема об'єктивних, таких як тести потенціалу, суб'єктивних, включаючи структуровані інтерв'ю та методику оцінки 360, а також комплексних та сценарій роботи кадрового комітету.

Запропонована модель допомагає HR-фахівцям та керівникам удосконалити систему оцінювання потенціалу співробітників, роблячи її невід'ємною частиною загального процесу управління талантами. Завдяки цій моделі ТОВ «НІБУЛОН» та аналогічні компанії можуть ефективніше реалізовувати свої середньострокові та довгострокові стратегії, залучаючи та розвиваючи висококваліфікованих фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246-250.
2. Винничук Р. О., Козинець А. О. (2023). Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
5. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
6. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210-211.
7. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.46>
8. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
9. Кашук К. М. Особливості управління співробітниками Х, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_9
10. Кириченко О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2023. № 3(71). С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>

11. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262>

12. Козакова О. М., Козаков В. В. Формування кадрового потенціалу в умовах модернізації економіки. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, м. Одеса, 7–11 вересня 2015 р.), 2015. С. 25-31.

13. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. Київ: Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ, 2014. № 2(8). С. 181-187.

14. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 111-116.

15. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 53. С. 87–92. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetp_2016_53_15

16. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35-37

17. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.

18. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
19. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94-100.
20. Татаревська М. С. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях / М. С. Татаревська, О. В. Сорока. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков. Одеса: Одеський нац. екон. ун-т, 2013. Вип. 4 (51). С. 160-164.
21. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>
22. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?
23. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65
24. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
25. Armstrong M. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice* / M. Armstrong, S. Taylor. London: Kogan Page Limited, 2014. 846 p.
26. Barclay D. The Partial Least Squares (PLS) Approach To Causal Modelling: Personal Computer Adoption And Use As An Illustration / D. Barclay, C. Higgins, R. Thompson. *Technology Studies*. 1995. Vol. 2. № 2. P. 285-309.

27. Barrick M. R. The Theory Of Purposeful Work Behavior: The Role Of Personality, HigherOrder Goals, And Job Characteristics / M. R. Barrick, M. K. Mount, N. Li. *The Academy Of Management Review*. 2013. Vol. 38. № 1. P. 132-153.
28. Berger L. A. The Talent Management Handbook / L.A. Berger, D.R. Berger. Columbus, Ohio: Mcgraw-Hill, 2004. 446 p.
29. Bersin J. New Ways To Gauge Talent And Potential / J. Bersin, T. Chamorro-Premuzic. *MIT Sloan Management Review*. 2019. Vol. 60. № 2. P. 7-10.
30. Cappelli P. Talent Management For The Twenty-First Century / P. Cappelli. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86. P. 74-81.
31. Cascio W. F. Potential: The Forgotten Factor In Talent Management Research / W.F. Cascio, D.G. Collings. In: *Talent Management: A Decade Of Developments* / D.G. Collings, V. Vaiman, H. Scullion. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2022. P. 65-84.
32. Coff R. Toward A Theory of Perceived Firm-Specific Human Capital / R. Coff, J. Raffiee. *Academy of Management Perspectives*. 2015. Vol.29. № 3. P. 326-341
33. Collings D.G. Strategic Talent Management: A Review And Theoretical Synthesis / D.G. Collings, K. Mellahi. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19. P. 304-313.
34. Draucker C. Theoretical Sampling And Category Development In Grounded Theory. *Qualitative Health Research*. 2007. Vol. 17. № 8. P. 1137-1148.
35. Ehrnrooth M. Talent Responses To Talent Status Awareness-Not A Question Of Simple Reciprocation / M. Ehrnrooth, I. Björkman, K. Mäkelä, A. Smale, J. Sumelius, S. Taimitarha. *Human Resource Management Journal*. 2018. Vol. 28. № 3. P. 443-461
36. Gelens J. Talent Management And Organisational Justice: Employee Reactions To High Potential Identification / J. Gelens, J. Hofmans, N. Dries, R. Pepermans. *Human Resource Management Journal*. 2014. Vol. 24. № 2. P. 159-175.

37. Jooss S. Talent Designation In Practice: An Equation Of High Potential, Performance And Mobility / S. Jooss, A. McDonnell, R. Burbach. *International Journal Of Human Resource Management*. 2019.
38. Kabalina V. Identifying And Assessing Talent Potential For Future Needs Of A Company / V. Kabalina, A. Osipova. *Journal Of Management Development*. 2022. Vol. 41. № 3. P. 147-162.
39. Kotlyar I. Identifying High Potentials Early: Case Study. *Journal Of Management Development*. 2018. Vol. 37. №. 9-10. P. 684-696.
40. McDonnell A. Talent Management: A Research Overview / A. McDonnell, S. Wiblen. Abingdon, UK: Routledge, 2021. 126 p.
41. Michaels E. The War For Talent / E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. Brighton, MA: Harvard Business Press, 2001. 240 p.
42. Pagan-Castaño E. What's Next In Talent Management? / E. Pagan-Castaño, J. C. BallesterMiquel, J. Sánchez-García, M. Guijarro-García. *Journal Of Business Research*. 2022. Vol. 141. P. 528-535.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Оприлюднена фінансова звітність ТОВ "НІБУЛОН" за 2021/2022/2023 рік. Clarity Project. 2021/2022/2023. URL:

https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2021

https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2022

https://clarity-project.info/edr/14291113/finances?current_year=2023