

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Магістерська робота
освітній ступінь – магістр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка 2-го року навчання,
Спеціальність:
051 «Економіка»
Єрмоленко Софія Павлівна

Керівник Іванова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

«___» _____ 20___ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Аналіз наукових підходів до поняття «управління талантом»: вітчизняний і зарубіжний досвід	8
1.2. Теорія та історія розвитку концепції управління талантом.....	14
1.3. Фактори, що впливають на розвиток управління талантом в організації. 20	
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	29
2.1. Сучасні тенденції управління талантом у світі.....	29
2.2. Аналіз стану та проблем управління талантом в організаціях України....	34
2.3. Оцінка впливу управління талантом на ефективність діяльності організації	42
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ.....	55
3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління талантом	55
3.2. Розробка стратегії розвитку управління талантом в організації.....	65
3.3. Практичні напрями підвищення ефективності управління талантом в умовах сучасних викликів.....	72
Висновки до третього розділу	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена динамічними змінами у світовій економіці, зростаючою конкуренцією на ринку праці та необхідністю організацій швидко адаптуватися до нових викликів. В умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільної економічної ситуації управління талантом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні компанії змушені не лише шукати висококваліфікованих фахівців, але й створювати ефективні механізми їх розвитку, мотивації та утримання, оскільки саме людський капітал є головним ресурсом для реалізації стратегічних цілей.

Питання управління талантом досліджувались як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях Винничука Р. та Драгана О. розглядалися особливості позиціонування талантів в організації та розвиток підходів до управління ними. Зось-Кіор М. та Литвин О. аналізували трудовий потенціал і корпоративну культуру як чинники ефективного менеджменту. У міжнародній науковій спільноті важливий внесок здійснили Майклс Е., Гандфілд-Джонс Х. і Аксельрод Б., які сформулювали концепцію «війни за таланти», а також Флорида Р., що підкреслював значення креативного класу в новій економіці. Проте, попри значну увагу до теми, дослідники ще недостатньо опрацювали питання стратегічного управління талантом в умовах цифровізації, міграційних процесів, змін у мотиваційних установках різних поколінь, а також адаптації світових HR-практик до українських реалій.

Авторський інтерес до теми зумовлений її стратегічною важливістю для розвитку сучасного бізнесу та необхідністю пошуку ефективних рішень у сфері управління людським потенціалом. Проведене дослідження дозволило поглибити розуміння сучасних викликів у сфері управління талантом в українських організаціях, зосередившись на впровадженні інноваційних HR-інструментів, розвитку цифрових компетенцій, формуванні адаптивної

корпоративної культури та стратегій, що сприяють збереженню й розвитку людського капіталу. Аналіз і застосування сучасних методик у цій галузі дають змогу сформувати практичні підходи до підвищення ефективності організацій в умовах динамічного ринку праці.

Об'єкт дослідження: управління талантом в організаціях.

Предмет дослідження: процеси та стратегії управління талантом в сучасних організаціях та їхній вплив на ефективність діяльності.

Мета дослідження полягає в оцінці впливу управління талантом на розвиток і ефективність організацій та формуванні рекомендацій щодо його вдосконалення.

Основні завдання дослідження:

- проаналізувати наукові підходи до управління талантом у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі;
- дослідити історичний розвиток і теоретичні концепції управління талантом;
- визначити основні фактори, що впливають на розвиток управління талантом в організаціях;
- охарактеризувати сучасні світові тенденції у сфері управління талантом;
- проаналізувати стан та проблеми управління талантом в українських організаціях;
- оцінити вплив ефективного управління талантом на ключові показники діяльності організацій;
- розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління талантом;
- сформувати стратегію розвитку управління талантом в організації з урахуванням сучасних викликів;
- визначити практичні напрями підвищення ефективності управління талантом в умовах цифровізації та змін ринку праці.

У магістерській роботі використано наступні **методи дослідження:** теоретичний аналіз і синтез – для вивчення наукових підходів до управління

талантом та аналізу його історичного розвитку; системний підхід – для визначення факторів, що впливають на розвиток управління талантом в організаціях; порівняльний аналіз – для дослідження сучасних світових тенденцій та оцінки стану цієї сфери в Україні. Метод аналізу статистичних даних застосовувався для оцінки впливу управління талантом на ефективність діяльності організацій, а емпіричні методи, зокрема аналіз звітів компаній та досліджень ринку праці, дозволили виявити ключові проблеми та виклики. Для формулювання рекомендацій та розробки стратегії вдосконалення управління талантом використовувалися методи прогнозування та моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні поняття «управління талантом» з урахуванням сучасних викликів цифровізації, глобалізації та трансформації ринку праці, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. У роботі було удосконалено структурно-функціональний підхід до аналізу управління талантами в організаціях, що включає адаптацію HR-стратегій до умов нестабільного зовнішнього середовища, демографічних змін і трансформації мотиваційних моделей працівників. Доповнено існуючі підходи до стратегічного управління людським капіталом шляхом аналізу широкого кола практик, показників і тенденцій, що спостерігаються у діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств. Набули подальшого розвитку підходи до формування рекомендацій із вдосконалення управління талантами, зокрема в частині впровадження цифрових інструментів, гнучких форм зайнятості та інноваційних механізмів мотивації персоналу. Поглиблено розуміння впливу стратегічного управління талантами на ефективність діяльності організацій завдяки порівняльному аналізу практик, які демонструють позитивну динаміку ключових результативних показників, зокрема продуктивності, рівня задоволеності персоналу та кадрової стабільності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування його результатів для вдосконалення управління талантом в організаціях з метою підвищення ефективності роботи з персоналом.

Запропоновані методи та стратегії можуть бути використані в корпоративному управлінні для розробки систем розвитку працівників, зміцнення мотиваційних механізмів і зниження рівня плинності кадрів. Отримані рекомендації щодо впровадження інноваційних HR-підходів є особливо актуальними в умовах цифровізації, поширення гнучких форм зайнятості та зростаючої конкуренції за висококваліфікованих фахівців. Розроблена модель оцінки впливу управління талантом на ефективність організації може бути використана як інструмент для стратегічного планування інвестицій у розвиток людського капіталу, а також у навчальних програмах для підготовки спеціалістів у сфері HR-менеджменту.

Апробація результатів дослідження здійснювалася через участь автора в XIX Міжнародній науковій конференції «Наука та освіта», де було представлено статтю «Bridging the Skills Gap: The Role of Business and Education in Human Capital Development», опубліковану у збірнику праць конференції [89]. У публікації розглянуто роль взаємодії бізнесу та освіти у формуванні людського капіталу, проаналізовано механізми залучення, розвитку та утримання персоналу, а також впровадження інноваційних HR-практик.

Наступна робота – «Інтеграція бізнесу та освіти: механізми подолання дисбалансу між підготовкою кадрів та потребами ринку праці» - опублікована у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності» [90]. У тезах викладено дослідження практичних механізмів узгодження освітніх програм із потребами ринку праці, що є важливим компонентом ефективного управління талантом в організаціях.

Обидві роботи автора тематично доповнюють одна одну: перша має ширший стратегічний контекст взаємодії освіти і бізнесу, тоді як друга конкретизує інструменти інтеграції у вітчизняних умовах. Їх результати поглиблюють розуміння проблематики управління талантом та можуть слугувати основою для розробки ефективних HR-стратегій.

Інформаційна база дослідження: при написанні магістерської роботи використано широкий спектр джерел, що охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти теми. Зокрема, використано наукові статті вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних наукових журналів, аналітичні звіти компаній, результати галузевих досліджень. Значну частину інформації отримано з електронних ресурсів мережі Інтернет, включаючи офіційні сайти підприємств, професійні HR-платформи, освітні портали, корпоративні блоги та звіти зі сталого розвитку. Також використано публікації на інформаційно-аналітичних порталах з питань економіки, управління персоналом, цифровізації та корпоративної культури.

Структура роботи складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до роботи, списку використаних джерел та додатків до роботи. Загальний обсяг роботи – 97 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Аналіз наукових підходів до поняття «управління талантом»: вітчизняний і зарубіжний досвід

Категорія «талант» є фундаментальним елементом у сучасних підходах до управління людськими ресурсами, особливо в умовах Четвертої промислової революції, або Індустрії 4.0. Ця епоха характеризується широким впровадженням цифрових технологій, автоматизації процесів та штучного інтелекту, що трансформує організаційні структури та форми зайнятості. У такому середовищі особлива увага приділяється ефективності управлінських процесів, швидкості прийняття рішень і раціональному використанню ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність організацій. Усе це підкреслює значущість таланту як ресурсу, здатного забезпечити сталий розвиток компаній у динамічному світі [1].

Термін «талант» бере свій початок від давньогрецького слова «талантон», яке первісно позначало одиницю ваги та грошову одиницю, що використовувалась у стародавніх цивілізаціях [2]. У таких культурах, як Давній Єгипет, Греція та Рим, талант був ключовим елементом торгових розрахунків. З поширенням християнства його значення еволюціонувало, набуваючи символічного змісту в контексті особистих здібностей і дарів, що потребують розвитку. У сучасному розумінні талант означає сукупність природних здібностей і навичок, які дозволяють людині досягати успіху у різних сферах діяльності. Значний внесок у систематизацію талантів зробив американський психолог Гарднер Г., який у своїй книзі «Структура розуму. Теорія множинного інтелекту» (1980-ті роки) визначив сім основних типів інтелекту. Ця класифікація стала основою для багатьох наукових досліджень, що дозволяють ідентифікувати та розвивати індивідуальні здібності працівників.

У сучасному корпоративному середовищі талант розглядається як цінний ресурс, що потребує раціонального використання. Сучасні концепції управління людськими ресурсами зосереджені на максимальному розкритті потенціалу кожного працівника через розвиток його професійних і міжособистісних навичок, що сприяє досягненню організаційних цілей. Такий підхід передбачає визнання працівників ключовими носіями цінності, їхню активну залученість у процеси ухвалення рішень і орієнтацію на розвиток компетенцій. У глобалізованому світі управління талантом стало невід'ємною частиною стратегії успіху, що підтверджується як вітчизняним, так і зарубіжним досвідом ефективних компаній.

Згідно з теорією креативного класу, розробленою американським економістом Флоридою Р., талановиті люди є ключовою складовою моделі «Трьох Т» (талант, толерантність, технології) [3]. Ця модель демонструє, як ці три елементи взаємодіють у межах територіальних одиниць, утворюючи креативні кластери — потужні економічні двигуни, які сприяють інноваціям, соціокультурному розвитку та економічному зростанню регіонів. Талант у цьому контексті розглядається як ресурс, здатний генерувати нові ідеї, продукти та послуги, що підвищують конкурентоспроможність територій. Особливо важливо, що розвиток таких кластерів залежить від толерантного середовища, яке підтримує різноманітність, і технологічної інфраструктури, яка забезпечує умови для реалізації ідей.

Ідея виокремлення талановитих працівників у самостійну категорію персоналу набрала популярності наприкінці 1990-х років, коли технологічні компанії зіткнулися з дефіцитом висококваліфікованих кадрів, що спровокувало так звану «війну за таланти». Цей термін, введений експертами компанії McKinsey — Майклзом Е., Хендфілд-Джонс Х. та Екселрод Б. у їхній однойменній книзі, описує гостру конкуренцію між організаціями за залучення, розвиток і утримання кваліфікованих фахівців [4]. Суть концепції полягає у тому,

що попит на талановиту робочу силу значно перевищує її пропозицію, що вимагає від компаній постійного вдосконалення стратегій роботи з кадрами.

Конкуренція за таланти має кілька ключових аспектів. По-перше, вона стимулює компанії працювати над своїм брендом роботодавця, формуючи позитивну репутацію на ринку праці. По-друге, використовуються інструменти мотивації, зокрема привабливі компенсаційні пакети, бонуси, програми кар'єрного зростання та можливості навчання. По-третє, компанії прагнуть створити корпоративну культуру, яка підтримує інновації, автономію та залученість працівників у прийняття рішень.

Майклз у своїй концепції визначає талант як інтеграцію природних здібностей, інтелекту, досвіду, навичок, характеру, енергії та здатності до розвитку. Особливу увагу він приділяє «управлінському таланту», що включає стратегічне мислення, лідерські якості, емоційну зрілість, підприємницький інстинкт і здатність мотивувати команду. Експерти McKinsey класифікують персонал на три умовні групи: категорія А — 20% найпродуктивніших працівників, які забезпечують 80% результатів; категорія В — 64% працівників, чий внесок складає 16%; категорія С — 16% співробітників, які генерують лише 4% результатів.

Доповнюючи цю концепцію, варто зазначити, що у сучасних умовах війна за таланти трансформується внаслідок розвитку глобалізації, цифровізації економіки та зростання впливу технологій на ринок праці. Наприклад, дистанційні моделі роботи значно розширили доступ до глобального кадрового ресурсу, що створює нові можливості, але й загострює конкуренцію. Інноваційні платформи, такі як LinkedIn, дозволяють роботодавцям швидше знаходити таланти, тоді як аналітичні інструменти допомагають оцінювати їхній потенціал з максимальною точністю. Таким чином, сучасна війна за таланти вимагає від компаній не лише впровадження нових підходів до залучення працівників, а й побудови довгострокових стратегій, орієнтованих на розвиток, утримання та

максимальне розкриття потенціалу працівників категорії А, які є ключовими носіями цінності для організацій.

У 2013 році група нідерландських науковців запропонувала новаторський підхід до розуміння таланту, наголошуючи на його двовимірній природі [5]. Перша перспектива розглядає талант як унікальну, ексклюзивну характеристику окремих співробітників, що вирізняє їх серед інших завдяки винятковим здібностям чи досягненням. Друга перспектива є інклюзивною, припускаючи, що кожен співробітник може розвивати унікальні навички та компетенції за умови підтримки з боку організації. Цей підхід дозволяє компаніям не лише залучати талановитих фахівців, а й створювати внутрішні умови для розвитку потенціалу всього персоналу, підвищуючи їхню залученість і ефективність.

Цікаву систематизацію поняття «талант» запропонували дослідники Університету Валенсії, які поділили концепцію на дві категорії: талант як об'єкт та як суб'єкт [6]. В контексті об'єкту талант розглядається як характеристика індивідуума, що включає природний дар, професійну майстерність, залученість та відповідність між особистістю працівника і вимогами посади, організації чи керівника. Успіх співробітника залежить від того, наскільки умови роботи сприяють реалізації його потенціалу. В розрізі суб'єкта талант сприймається як колективний людський капітал організації. Всі працівники розглядаються як ключовий ресурс компанії, здатний приносити цінність за умови грамотного управління. Керівники акцентують увагу на розвиткові здібностей кожного співробітника, вбачаючи у цьому джерело інновацій та конкурентних переваг.

Таким чином, поняття «талант» – це унікальне поєднання природних здібностей, знань, навичок і мотивації людини, яке дозволяє їй досягати високих результатів у певній сфері діяльності. Він проявляється у здатності швидко адаптуватися до змін, генерувати інноваційні ідеї та ефективно вирішувати складні завдання, що мають стратегічне значення для організації чи суспільства. Талант є результатом не лише вроджених якостей, а й постійного розвитку через навчання, досвід та середовище, яке сприяє його розкриттю. У сучасному

контексті талант розглядається як ключовий ресурс, здатний забезпечити конкурентні переваги та стійкість організацій у динамічних умовах глобального світу.

Варто зазначити, що чітке і універсальне визначення управлінського таланту відсутнє, адже вимоги до керівників змінюються залежно від галузі, розміру компанії, корпоративної культури та стратегічних цілей. Ця багатогранність підходів дозволяє адаптувати концепцію таланту до конкретних умов, сприяючи ефективному використанню людського капіталу. Узагальнюючи праці іноземних дослідників, можна стверджувати, що сучасне управління талантами базується на поєднанні ексклюзивності у визначенні таланту та інклюзивності у створенні умов для його розвитку, що є основою для забезпечення стійкого успіху організацій в умовах глобальної конкуренції.

У контексті вітчизняних досліджень талант розглядається як багатовимірне явище, що поєднує вроджені здібності, соціальну взаємодію та особистісний розвиток. Винничук Р. О. підкреслює, що талант є не лише набором природних характеристик, але й результатом впливу соціального середовища [7]. Формування таланту залежить від здатності особистості до саморозвитку, прагнення до вдосконалення та усвідомлення свого потенціалу. Цей підхід наголошує на тому, що навіть вроджені здібності потребують постійного вдосконалення через навчання, отримання досвіду та набуття нових навичок. Важливим аспектом є внутрішня мотивація та цілеспрямованість, що дозволяють людині досягати високого рівня майстерності та створювати продукти діяльності, які мають значення для суспільства. Таким чином, талант – це комплексна система, що охоплює природні здібності, соціальні чинники та особистісні якості.

Кашлакова А. І. пропонує кілька підходів до визначення поняття «талант», які висвітлюють його різноманітність і багатогранність. Перш за все, талант можна розглядати як природний дар – вроджену обдарованість, яка є унікальною характеристикою особистості [1]. Однак, природний дар сам по собі не гарантує

успіху; він потребує розвитку та практичного застосування. Інший підхід трактує талант як сукупність набутих знань і навичок, які формуються через досвід і навчання. Здатність досягати високих результатів, або результативність, є ще одним аспектом, що підкреслює практичну цінність таланту. Також важливим є підхід, який акцентує увагу на потенціалі талановитих працівників – їхній здатності до кар'єрного зростання, лідерства та досягнення майбутніх цілей.

Окрім цього, талант можна розглядати як інтегральну якість працівника, що включає здібності, досвід, знання, характер, інтелект і мотивацію до навчання. У цьому контексті важливим є поєднання індивідуальних характеристик із вимогами організації. Також слід зазначити, що талант змінюється на різних етапах професійного розвитку: на початкових етапах він оцінюється як потенціал, а в подальшому – через досягнення та визнання. Управління талантами, в свою чергу, можна трактувати як процес розробки стратегій і практик, спрямованих на розвиток, утримання та ефективне використання людського капіталу організації.

У сучасному розумінні управління талантами включає не лише набір HR-процесів, але й спеціальні підходи до висококваліфікованих працівників. Цей підхід вимагає створення сприятливих умов для максимального розкриття потенціалу обдарованих співробітників. Стратегічний підхід до управління талантами передбачає прогностичне планування, що дозволяє враховувати майбутні потреби організації. Наприклад, успішні компанії часто планують потреби в талантах на горизонті 5 років, включаючи аналіз необхідних компетенцій, географічного розташування та бізнес-одиниць [8].

Ключові аспекти сучасного управління талантами включають проактивність, персоналізацію, лідерство та безперервний розвиток. Проактивність означає ранню ідентифікацію талантів для забезпечення сталого зростання організації. Персоналізація передбачає адаптацію стратегій управління до індивідуальних потреб працівників, що сприяє підвищенню їхньої ефективності. Лідерство фокусується на формуванні лідерських якостей та

залученні нових талановитих співробітників. Безперервний розвиток забезпечується впровадженням навчальних програм та інноваційних підходів до професійного зростання.

Серед сучасних тенденцій в управлінні талантами виділяється інтеграція інновацій, створення мережевих екосистем і використання інформаційних технологій для оптимізації процесів. Це включає стратегічне планування робочої сили, підбір персоналу, управління ефективністю, кар'єрний розвиток і впровадження технологічних рішень. Таким чином, управління талантами виступає стратегічним інструментом, який дозволяє організаціям не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити сталий розвиток і досягнення високих результатів.

Отже, поняття «талант» еволюціонувало від давніх часів до сучасного розуміння як унікальної сукупності здібностей, навичок і потенціалу людини, що є ключовим ресурсом для організацій. Ефективне управління талантами передбачає стратегічний підхід, спрямований на розвиток людського капіталу, включаючи проактивність, персоналізацію, підтримку лідерства та безперервне навчання. У контексті Індустрії 4.0 посилюється конкуренція за кваліфіковані кадри, що вимагає інноваційних методів залучення, розвитку та утримання працівників. Міжнародний досвід акцентує увагу на прогнозуванні потреб у талантах, цифровізації HR-процесів і формуванні сприятливого середовища для розвитку персоналу. Українські дослідники наголошують на впливі соціальних факторів на розвиток талантів. Таким чином, управління талантами стає важливим інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній.

1.2. Теорія та історія розвитку концепції управління талантом

Концепція управління талантом набула значної уваги в сучасній науці та практиці, відображаючи важливість людського капіталу як основного ресурсу

для досягнення стратегічних цілей організацій. Розвиток цієї теорії став відповіддю на зростаючу конкуренцію, інтенсивну глобалізацію та швидкі технологічні зміни, які вимагають від компаній інноваційного підходу до управління працівниками. В основі концепції лежить інтеграція ідей стратегічного менеджменту та HR-процесів, спрямованих на максимальне розкриття потенціалу співробітників.

Управління талантом як теоретична концепція є інтегрованою системою, спрямованою на залучення, розвиток, утримання та ефективне використання талановитих працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Ця концепція формується на перетині сучасних підходів до управління людськими ресурсами та стратегічного менеджменту й базується на усвідомленні, що людський капітал є ключовим ресурсом для забезпечення інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та довготривалої стійкості організацій в умовах динамічної глобальної економіки [9]. Теорія управління талантом розглядається як окрема наукова галузь, що розвивається у відповідь на зміну соціальних, економічних і технологічних умов.

Концепція включає кілька підходів, кожен із яких підкреслює різні аспекти управління талантом. Ресурсний підхід акцентує увагу на необхідності ефективного використання унікальних здібностей, знань і навичок працівників як ключового активу організації [10]. Цей підхід передбачає інвестиції в професійний розвиток персоналу, створення умов для їхнього зростання та мотивації. Унікальність талановитих співробітників, які складно копіювати або замінити, забезпечує організаціям довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічний підхід зосереджується на інтеграції управління талантом у загальну стратегію організації. Відповідно до нього, управління талантом повинно підтримувати стратегічні цілі компанії, такі як розширення ринкової частки, впровадження інновацій або підвищення продуктивності. Реалізація цього підходу передбачає розробку довгострокових планів розвитку талантів,

оцінку ефективності працівників та створення кадрового резерву для ключових позицій.

Інтегративний підхід наголошує на необхідності врахування всіх аспектів діяльності організації, таких як культура, лідерство, навчання та мотивація. Він підкреслює важливість взаємодії між різними рівнями організації, що сприяє формуванню єдиного підходу до роботи з талантами та узгодженості цілей.

Важливу роль у теорії управління талантом відіграють принципи, які забезпечують її ефективність. Серед них – орієнтація на індивідуальні потреби працівників, що передбачає врахування різноманітних мотиваційних чинників і кар'єрних цілей співробітників [11]. Це дозволяє створювати персоналізовані плани розвитку, які сприяють реалізації потенціалу кожного працівника. Прозорість процесів управління талантом забезпечує довіру між співробітниками та керівництвом, що є важливою умовою для формування позитивного робочого клімату.

Управління талантом також розглядається як еволюційний етап розвитку управління персоналом, орієнтований на стратегічну перспективу [12]. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація процесів підбору, навчання та оцінки продуктивності, дозволяє організаціям ефективніше управляти своїми ресурсами. Сучасні інформаційні системи допомагають прогнозувати потреби в талантах і будувати ефективні стратегії їх розвитку. Ця концепція охоплює три основні етапи: залучення, розвиток та утримання талантів. Залучення фокусується на формуванні позитивного іміджу роботодавця через активну присутність у професійних спільнотах і створення привабливих умов праці. Розвиток спрямований на підвищення кваліфікації співробітників через навчання, тренінги та менторство. Утримання талантів базується на створенні сприятливого середовища, що включає конкурентну оплату, перспективи кар'єрного росту та систему визнання досягнень.

Одним із центральних аспектів управління талантом є роль лідерства. Керівники виступають не лише координаторами, а й натхненниками, створюючи

середовище, яке сприяє професійному розвитку співробітників. Лідери формують корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та співпрацю, підтримують мотивацію працівників через механізми визнання, похвали та особистої підтримки [13]. Водночас організації стикаються з низкою викликів під час впровадження стратегій управління талантами. Зокрема, обмежені фінансові й кадрові ресурси, опір змінам із боку працівників та глобальна конкуренція за висококваліфікованих фахівців значно ускладнюють цей процес. Подолання цих труднощів потребує стратегічного планування та впровадження адаптивних підходів.

Історично перші спроби систематизованого використання людських здібностей сягають античних цивілізацій, таких як Єгипет, Греція та Рим. У цих суспільствах були спроби організувати працю для максимізації продуктивності, хоча акцент переважно робився на фізичних аспектах роботи, а не на розвитку талантів. У XVIII-XIX століттях, із початком промислової революції, управління людськими ресурсами отримало більш формалізовану структуру [11]. У цей період увага була зосереджена на стандартизації праці та механізації виробничих процесів, і людський капітал здебільшого розглядався через призму функціональної ефективності. Проте поступове усвідомлення значущості індивідуальних здібностей стало основою для подальших змін у підходах до управління.

На початку XX століття розвиток наукового менеджменту заклав підґрунтя для теоретичного обґрунтування значення людського капіталу. Тейлор Ф., один із засновників наукового підходу до управління, наголошував на важливості раціонального підбору працівників відповідно до їхніх здібностей [14]. Його підхід до «наукового підбору кадрів» став основою для подальших досліджень у галузі психології праці, що вивчала вплив людських факторів на продуктивність.

У другій половині XX століття, особливо після Другої світової війни, економічне зростання у провідних країнах стимулювало розвиток нових підходів до управління людськими ресурсами. У 1950-1960-х роках у США та Європі

почали з'являтися спеціалізовані програми розвитку талантів [15]. Їхньою метою було створення кадрового резерву для керівних позицій, виходячи з ідеї, що обдаровані співробітники можуть стати основою досягнення стратегічних цілей компанії. Саме в цей період управління талантами стало самостійним напрямом досліджень, що інтегрує аспекти лідерства, мотивації та розвитку потенціалу працівників.

У 1970-1980-х роках концепція управління талантом значно розширилася завдяки зміні економічних умов та посиленню глобальної конкуренції. У цей період сформувалися стратегічні підходи до управління людськими ресурсами, орієнтовані на довгострокові потреби організацій. Усвідомлення значення людського капіталу як ключового джерела конкурентної переваги змусило компанії не лише залучати найкращих фахівців, а й активно інвестувати в їхній розвиток, мотивацію та утримання.

У 1990-х роках термін «управління талантом» увійшов у ширший вжиток як окремий напрям досліджень та практичної діяльності. Значний внесок у популяризацію цієї концепції зробили фахівці McKinsey & Company, які у своїй книзі «Війна за таланти» (на основі попередніх досліджень) акцентували увагу на важливості залучення й утримання обдарованих працівників як стратегічного ресурсу організацій. У відповідь на ці виклики компанії почали розробляти інноваційні програми навчання, розвитку та мотивації, інтегруючи управління талантами в загальну бізнес-стратегію [16].

На початку XXI століття концепція зазнала нових трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації та змін у соціально-демографічних умовах. Глобалізація відкрила доступ до талантів із різних країн, але водночас поставила перед організаціями завдання ефективного управління міжкультурними командами. Цифровізація докорінно змінила підходи до праці, дозволяючи використовувати технології для автоматизації процесів підбору персоналу, оцінки продуктивності та персоналізації розвитку співробітників.

Сучасний етап розвитку управління талантом характеризується акцентом на індивідуалізацію підходів до роботи з працівниками та широке застосування аналітики даних [17]. Організації переходять від традиційних ієрархічних структур до гнучких та проектних моделей, які стимулюють креативність, самореалізацію та швидку адаптацію до змін. Особливе значення набули питання етики, інклюзивності та соціальної відповідальності, що формують нові стандарти управління людським капіталом. Крім того, цифрова трансформація стала невід'ємною частиною концепції, підкреслюючи її стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку організацій.

Загалом, теорія управління талантом відображає еволюцію концепцій роботи з людськими ресурсами, акцентуючи увагу на залученні, розвитку та утриманні працівників із високим потенціалом для досягнення стратегічних цілей організації. Вона інтегрує підходи ресурсного, стратегічного та інтегративного характеру, враховуючи індивідуальні потреби співробітників і орієнтуючись на довгострокові перспективи розвитку. Історичний розвиток цієї концепції починається з інтуїтивного використання людського капіталу у стародавніх цивілізаціях, отримує структуризацію в епоху промислової революції та досягає сучасної багатовимірної форми під впливом глобалізації, цифровізації та нових економічних викликів. Управління талантом, як елемент стратегічного менеджменту, включає використання інноваційних підходів, таких як аналітика даних, цифрові технології та індивідуалізовані плани розвитку. Основними викликами залишаються нестача ресурсів, глобальна конкуренція за таланти та потреба у формуванні інклюзивної корпоративної культури. Концепція підкреслює важливість лідерства у розвитку талантів, а також необхідність інтеграції принципів етики, гнучкості та соціальної відповідальності у процес управління.

1.3. Фактори, що впливають на розвиток управління талантом в організації

Розвиток управління талантом в організації залежить від низки взаємопов'язаних факторів, які формують умови для залучення, утримання та розвитку працівників. Ці фактори охоплюють як внутрішні аспекти, такі як корпоративна культура, лідерство, стратегія та ресурси, так і зовнішні впливи, зокрема глобальні економічні тенденції, технологічний прогрес і соціально-демографічні зміни. Аналіз цих чинників дозволяє організаціям визначити ключові можливості й ризики у формуванні ефективної системи управління талантами, що є критично важливим для досягнення їхніх стратегічних цілей. У наведеній нижче таблиці 1.1 охоплено основні фактори, які впливають на розвиток управління талантом, з акцентом на їх внутрішній або зовнішній характер.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на розвиток управління талантом в організації

Фактори	Внутрішні	Зовнішні
Технологічні зміни	Інновації у виробничих процесах та автоматизація	Цифровізація та нові технології індустрії
Ринок праці	Політика підбору та утримання персоналу	Конкуренція за таланти на глобальному рівні
Культура та середовище	Корпоративна культура та клімат	Соціальні тренди та демографічні зміни
Навчання та розвиток	Внутрішні програми підвищення кваліфікації	Освітні стандарти та зміни у професійній підготовці
Мотивація та винагорода	Системи стимулювання та кар'єрне зростання	Зміни у регуляторних вимогах щодо оплати праці

Джерело: складено автором на основі даних [18].

Формування системи управління талантом в організації значною мірою залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають успішність впровадження стратегій, рівень залученості працівників і здатність компанії адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Внутрішні фактори охоплюють аспекти, безпосередньо пов'язані з внутрішньою організацією бізнес-процесів: корпоративну культуру, систему лідерства, організаційну структуру, рівень комунікації, мотиваційні інструменти та стратегічні цілі компанії. Зовнішні фактори, у свою чергу, включають економічну ситуацію, демографічні тенденції, соціальні впливи, конкурентне середовище, регуляторні вимоги та технологічний прогрес.

Корпоративна культура виступає фундаментом, на якому будується система управління талантом. Вона формує цінності, норми та моделі поведінки, які впливають на загальний клімат в організації та створюють середовище, сприятливе для залучення й розвитку талановитих працівників [12]. Культура, що підтримує інновації, гнучкість і навчання, сприяє мотивації співробітників та їх довгостроковій лояльності до організації. Водночас, слабка або деструктивна культура може обмежувати потенціал працівників і знижувати ефективність управління талантами. Важливим фактором є також узгодженість місії та візії компанії з цінностями її співробітників, адже це сприяє більшій залученості та мотивації.

Система лідерства відіграє ключову роль у реалізації стратегій управління талантом. Лідери є рушійною силою змін і задають тон корпоративній культурі, будучи прикладом для працівників. Ефективне лідерство формує мотиваційне середовище, підтримує ініціативність і інновації, сприяє професійному зростанню персоналу. Організації, які розвивають лідерські якості на всіх рівнях, забезпечують спадкоємність управлінських ролей і створюють умови для стабільного розвитку [19]. Лідери також сприяють інтеграції стратегічних ініціатив у повсякденну діяльність компанії, що є основою для формування успішної системи управління талантом.

Структура управління організації є визначальним чинником у впровадженні програм управління талантом. Гнучкі управлінські моделі, які мінімізують бюрократичні перепони, надають працівникам більше можливостей для творчості, самореалізації та розвитку. Такі структури сприяють швидкому прийняттю рішень, забезпечують відкритий доступ до інформації та ресурсів і створюють динамічне середовище для інновацій [20]. Натомість жорстка ієрархічна структура часто обмежує доступ до ключових ресурсів, уповільнює процеси прийняття рішень і знижує рівень ініціативності працівників.

Прозорість у структурі управління, прийнятті рішень, чіткий розподіл відповідальності та визначені кар'єрні шляхи є ключовими елементами позитивного середовища для розвитку талантів. У таких умовах працівники не лише відчують свою значущість, але й мають змогу реалізовувати свій потенціал. Відсутність цих складових може знизити рівень мотивації та залученості персоналу, створюючи ризики втрати ключових фахівців.

Мотивація є ще одним фундаментальним фактором, що впливає на ефективність управління талантом. Використання сучасних мотиваційних механізмів, таких як персоналізовані програми розвитку, участь у стратегічних проектах, гнучкі графіки роботи та можливості кар'єрного зростання, допомагає посилити залученість працівників. Крім матеріальних стимулів, важливу роль відіграють нематеріальні фактори, включаючи визнання досягнень, довіру з боку керівництва та надання свободи у вирішенні завдань. Працівники, які відчувають себе важливими для організації, демонструють вищу продуктивність і готовність брати участь у стратегічних ініціативах.

Зовнішні фактори також формують значний вплив на систему управління талантом, оскільки організації функціонують у мінливому середовищі. Економічна стабільність визначає доступність ресурсів для реалізації програм управління людським капіталом [21]. У періоди зростання компанії мають змогу більше інвестувати у розвиток талантів, тоді як під час криз вони змушені

оптимізувати витрати, що впливає на програми навчання, мотивації аж до глобальних скорочень штату працівників.

Ринок праці також відіграє важливу роль. Зростаюча конкуренція за талановитих фахівців вимагає від організацій створення унікальних умов праці, що відповідають очікуванням співробітників. Зміни у моделях зайнятості, як-от поширення дистанційної роботи, відкривають нові можливості для залучення талантів, але водночас ставлять нові виклики перед роботодавцями.

Демографічні зрушення, такі як збільшення частки покоління Z (народжені в період 1990-2010 рр.) у робочій силі, зумовлюють необхідність адаптації стратегій управління до очікувань молодшого покоління. Вони прагнуть більшої гнучкості, технологічної підтримки та балансу між особистим життям і роботою. Зміни у віковій структурі працівників створюють потребу в інтеграції підходів, які відповідають запитам різних вікових груп.

Сучасні соціальні тренди, зокрема акцент на інклюзії, різноманітності та сталому розвитку, формують нові вимоги до управління людським капіталом]. Працівники все частіше очікують від організацій прозорості, справедливого ставлення, а також активної соціальної відповідальності. Роботодавці, які враховують ці очікування, створюють привабливе середовище для талантів, що сприяє залученню нових фахівців і утриманню ключових працівників. У той же час ігнорування таких тенденцій може призводити до втрати конкурентоспроможності на ринку праці.

Регуляторне середовище, як важливий зовнішній фактор, встановлює нормативні рамки для діяльності організацій. Законодавство у сфері працевлаштування, гендерної рівності, охорони праці та захисту даних значно впливає на підходи до управління людським капіталом [23]. Дотримання цих вимог є не лише обов'язковим, а й сприяє формуванню позитивного іміджу організації серед працівників та суспільства.

Технологічні інновації відіграють подвійну роль у процесах управління талантом, виступаючи як внутрішнім, так і зовнішнім чинником. Інтеграція

цифрових платформ для рекрутингу, використання даних для аналізу продуктивності та персоналізовані програми навчання стають основою сучасних практик управління персоналом. Технології дозволяють підвищити ефективність процесів, водночас вимагаючи від працівників нових компетенцій і навичок. Крім того, автоматизація та цифровізація змінюють характер праці, стимулюючи організації адаптувати свої підходи до управління талантами, зокрема у підборі персоналу та розвитку професійних навичок.

Технологічні фактори відіграють ключову роль у трансформації системи управління талантом, створюючи нові можливості для вдосконалення процесів залучення, розвитку, оцінки та утримання працівників [19]. У світі, де цифрові технології розвиваються з безпрецедентною швидкістю, організації повинні адаптувати свої підходи до управління людським капіталом. Це включає впровадження програмного забезпечення для автоматизації HR-процесів та використання аналітики великих даних для оцінки продуктивності, потенціалу і залученості співробітників. Сучасні технології стали не просто допоміжними інструментами, а стратегічними чинниками, які підвищують конкурентоспроможність компаній.

Одним із найважливіших досягнень у цій сфері є системи автоматизації рекрутингу та відбору персоналу. Штучний інтелект у таких системах дозволяє значно оптимізувати процеси пошуку та оцінювання кандидатів: від автоматичного аналізу резюме до проведення попередніх інтерв'ю [16]. Це не лише зменшує часові витрати, а й забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень, усуваючи вплив людських упереджень. У результаті HR-фахівці отримують змогу більше зосереджуватися на стратегічних аспектах, таких як розвиток корпоративного бренду чи впровадження ініціатив із залучення талантів.

Технології також істотно змінюють підходи до навчання та професійного розвитку працівників. Платформи електронного навчання, такі як Prometheus індивідуальних потреб працівників, дозволяючи навчатись у зручний час і з будь-

якого місця. Ці технології стали надзвичайно важливими в умовах поширення віддаленої роботи, сприяючи підвищенню продуктивності та компетентності персоналу. Особливо ефективними стали інноваційні інструменти, такі як віртуальна реальність або симуляції, які дозволяють моделювати реальні робочі умови для засвоєння складних або ризикованих навичок без шкоди для здоров'я чи безпеки, наприклад тренування пілотів, військових чи медичних працівників.

Аналіз великих даних та аналітичні технології відіграють ключову роль у сучасному управлінні талантами. Завдяки опрацюванню великих масивів інформації організації можуть отримувати аналітичну інформацію щодо продуктивності співробітників, їхніх кар'єрних очікувань, рівня залученості та потенційного ризику професійного вигорання [24]. Аналітичні інструменти допомагають виявляти співробітників із високим потенціалом, створювати персоналізовані програми розвитку та прогнозувати ризики звільнення. Додатково, такі системи сприяють оцінці ефективності навчальних програм, виявленню прогалин у компетенціях і раціональному використанню ресурсів, що значно підвищує загальну продуктивність організації.

Технології займають важливе місце в процесах оцінювання продуктивності працівників, забезпечуючи об'єктивність і підвищуючи ефективність цього процесу. Завдяки сучасним системам організації можуть проводити регулярний моніторинг на основі даних, зібраних під час виконання завдань. Це дозволяє точно визначати пріоритети для розвитку, стимулює працівників до самовдосконалення та підвищує прозорість оцінювання. Наприклад, використання систем управління показниками КРІ дозволяє відстежувати прогрес у реальному часі, забезпечуючи зворотний зв'язок, що сприяє створенню культури відкритості та довіри в колективі.

Інтеграція робототехніки та штучного інтелекту відкриває нові горизонти для оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності. Автоматизація рутинних операцій дозволяє персоналу зосередитися на стратегічних і творчих завданнях, що сприяє інноваціям. Однак ці зміни ставлять перед організаціями

нові виклики, зокрема необхідність перенавчання працівників, адаптацію до змін у функціональних обов'язках і управління цими процесами [25]. Ефективна реалізація таких змін потребує стратегічного підходу, який враховує інтереси як бізнесу, так і працівників.

Технологічні досягнення впливають також на формування бренду роботодавця. Соціальні мережі та цифрові платформи стали важливими інструментами для залучення талантів, надаючи можливість організаціям демонструвати свої цінності, культуру й перспективи розвитку потенційним кандидатам. Цифровізація процесів рекрутингу забезпечує більшу прозорість, доступність і сприяє різноманітності робочої сили.

Сучасні технології докорінно змінюють організаційну комунікацію та підтримують принципи сталого розвитку. Використання віртуальних платформ, таких як Slack, Microsoft Teams або Zoom, сприяє ефективній взаємодії команд незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо важливим у контексті глобалізації та гібридних моделей роботи. Ці інструменти не лише формують згуртованість і стимулюють обмін ідеями та інновації, але й зменшують вуглецевий слід організацій, скорочуючи потребу в фізичних поїздках і друкованих матеріалах [26]. Разом з тим, їхнє впровадження вимагає значних інвестицій, ретельного планування та підвищення рівня кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації. Успіх у використанні таких технологій залежить від готовності співробітників до адаптації, освоєння нових інструментів та врахування ризиків, пов'язаних із регуляторними вимогами й інфраструктурними змінами.

Ефективне управління талантом у сучасних організаціях залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують сприятливе середовище для розвитку працівників. Внутрішні чинники, такі як організаційна культура, система лідерства, мотиваційні механізми та структура управління, визначають умови для реалізації стратегій управління людським капіталом. Зовнішні фактори, зокрема економічне середовище, демографічні

зміни, соціальні тренди та технологічні інновації, впливають на здатність організацій адаптуватися до змін. Особливу увагу слід приділити впровадженню технологій, які відкривають нові можливості для автоматизації процесів рекрутингу, навчання, оцінки продуктивності та комунікації. Успіх цих ініціатив залежить від інтеграції сучасних технологій, врахування потреб працівників і стратегічного підходу до змін. Організації, які здатні ефективно управляти впливом цих факторів, досягають вищого рівня залученості, продуктивності та конкурентоспроможності.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи теоретичні аспекти управління талантом в організації, можна зробити висновок, що ця концепція виступає критичним інструментом для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності компаній. Управління талантом охоплює широкий спектр процесів, від ідентифікації ключових працівників до їхнього розвитку та утримання, інтегруючи сучасні технології для оптимізації цих завдань. Ефективність цих заходів значною мірою залежить від відповідності внутрішніх ініціатив організації до динамічного зовнішнього середовища.

Основою успішного управління талантом є гармонійне поєднання потреб і амбіцій працівників із загальною місією та цінностями компанії. Створення сприятливого робочого середовища, адаптивні програми навчання і розвитку, а також підтримка відкритої корпоративної культури сприяють максимальному розкриттю потенціалу співробітників. Особливу увагу слід приділяти впровадженню інноваційних підходів до мотивації та кар'єрного планування, що підвищує рівень залученості й ефективності працівників.

Процеси управління талантом значною мірою залежать від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Глобалізація, технологічний прогрес, демографічні зміни та нові моделі зайнятості створюють як можливості, так і

ризика для організацій. Успіх у цій сфері вимагає стратегічного підходу, що враховує актуальні тренди, зокрема цифровізацію процесів, автоматизацію рутинних задач і персоналізацію навчання. Це дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток людського капіталу.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Сучасні тенденції управління талантом у світі

Управління талантом стало однією з ключових стратегічних функцій сучасних організацій, адже саме людський капітал визначає їхню конкурентоспроможність у динамічному глобальному середовищі. У світі, що характеризується стрімким розвитком технологій, демографічними змінами та зростанням уваги до соціальної відповідальності, підходи до залучення, розвитку й утримання талантів постійно еволюціонують. Сучасні тенденції в цій сфері спрямовані на забезпечення більшої гнучкості, індивідуалізації та інтеграції принципів сталого розвитку, що дає можливість організаціям відповідати очікуванням працівників і забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Сучасні технології не лише автоматизують рутинні процеси, а й відкривають нові можливості для виявлення, розвитку та утримання талановитих працівників. Цифрові платформи, аналітичні інструменти, штучний інтелект (ШІ) та великі дані (Big Data) дозволяють організаціям точніше прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність персоналу та налаштовувати індивідуальні програми розвитку, що сприяє створенню персоналізованих та адаптованих програм управління талантами з покращеними результатами.

Успіх сучасної організації значною мірою визначається її здатністю залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників, які формують конкурентоспроможність компанії та забезпечують її адаптивність до змін. Останні роки позначилися суттєвими змінами в управлінні талантами, зумовленими технологічними інноваціями, культурними трансформаціями та новими економічними реаліями. Розвиток технологій істотно змінив підходи до роботи з кадрами. Традиційні методи підбору й розвитку поступилися місцем

сучасним інструментам, які включають штучний інтелект, аналіз великих даних та хмарні технології. Вони дозволяють створювати персоналізовані програми розвитку, оцінювати потенціал працівників та прогнозувати їхній кар'єрний ріст.

Впровадження технологій уможливорює використання великих даних для оцінки ефективності працівників і прогнозування майбутніх потреб організації. Аналітика даних допомагає виявляти тенденції, непомітні при традиційних методах аналізу (суб'єктивних оцінках керівників, KPI), включаючи оцінку якості виконання завдань, рівня задоволеності працівників та ефективності навчання і розвитку. Технології також дозволяють ідентифікувати співробітників з лідерським потенціалом та створювати прогнози на основі аналізу їхньої діяльності [27].

Одним із найпоширеніших інструментів є системи управління талантами, що інтегрують функції набору персоналу, навчання, оцінки ефективності, розвитку кар'єри та утримання співробітників. Сучасні платформи збирають, зберігають та обробляють великі обсяги даних про працівників, що дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, компанія Databricks надає інструменти для аналізу та зберігання даних, які використовуються такими організаціями, як Comcast, Walgreens і USPS, для створення моделей машинного навчання та аналітики [28].

Розвиток технологій штучного інтелекту значно вдосконалив процеси управління талантами. ШІ автоматизує підбір персоналу, аналізуючи резюме, здійснюючи первинну оцінку кандидатів та навіть проводячи попередні співбесіди. Крім того, ШІ може прогнозувати успіх співробітників у певних ролях або визначати найперспективніші таланти серед наявного персоналу, підвищуючи точність підбору кадрів та зменшуючи ймовірність помилок, властивих традиційним методам відбору. HR-менеджери на основі штучного інтелекту допомагають компаніям оптимізувати процеси підбору персоналу, використовуючи передові методи аналізу даних та машинного навчання для пошуку, оцінки та залучення найкращих кандидатів [29].

Використання великих даних та аналітики надає організаціям можливість точно прогнозувати розвиток кар'єри співробітників, оцінювати їхню продуктивність, визначати потреби в навчанні та передбачати, які таланти будуть потрібні для досягнення стратегічних цілей. Компанія Randstad використовує HR-аналітику для розробки стратегій управління персоналом, що допомагає створювати та підтримувати різноманітні команди [30]. Це дозволяє створювати точні плани розвитку та програми для кожного співробітника, підвищуючи ефективність бізнес-процесів та зменшуючи витрати на навчання.

Великі дані та аналітика надають організаціям можливість здійснювати точне прогнозування щодо розвитку кар'єри своїх співробітників. За їх допомогою компанії можуть не лише оцінювати продуктивність працівників і визначати потреби в навчанні, а й прогнозувати, які таланти будуть необхідні в майбутньому для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, Google активно використовує аналітику даних для оцінки продуктивності та визначення ключових компетенцій, що сприяє створенню ефективних програм розвитку. Це дозволяє організаціям формувати більш точні плани розвитку і програми для кожного співробітника, що, у свою чергу, призводить до підвищення ефективності бізнес-процесів і зменшення витрат на навчання [31].

Технології суттєво сприяють впровадженню гнучких програм розвитку талантів, адаптованих до індивідуальних потреб. Використання аналітики дозволяє організаціям ефективніше оцінювати потреби працівників та розробляти персоналізовані плани їх професійного розвитку. Системи управління талантами та навчальні платформи допомагають ідентифікувати прогалини у навичках і забезпечувати співробітників необхідними ресурсами для підвищення кваліфікації [32]. Інструменти навчання, такі як мобільні додатки та онлайн-курси, інтегровані у робочі процеси, роблять освітній процес більш зручним і результативним.

Один із прикладів застосування технологічних інновацій в управлінні талантом – це онлайн-курси та навчальні платформи, такі як Coursera, Udemy чи

LinkedIn Learning. Вони дозволяють організаціям навчати своїх співробітників у будь-який час і в будь-якому місці, що є критично важливим в умовах швидких змін на ринку праці. Так, компанія IBM інтегрувала платформу Udeму у свої внутрішні навчальні процеси, що допомогло працівникам швидше адаптуватися до нових вимог і технологій. Завдяки таким платформам співробітники можуть розвивати свої навички, отримувати нові знання та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Важливим аспектом є й те, що впровадження технологій в управління талантами дозволяє знизити ймовірність упередженості при оцінці кандидатів і працівників. Автоматизація багатьох етапів процесу підбору персоналу, наприклад, за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, зменшує роль людського фактора, що часто призводить до суб'єктивності. Компанія Unilever використовує штучний інтелект для аналізу резюме та відеоінтерв'ю кандидатів, що дозволяє об'єктивніше оцінювати їх потенціал і зменшувати упередженість.

Технологічні інновації також змінили підходи до збереження та розвитку знань у організаціях. Цифрові інструменти дозволяють створювати бази знань, які доступні працівникам у будь-який час. Наприклад, у компанії Microsoft створена внутрішня база знань, що дозволяє співробітникам швидко отримувати доступ до найкращих практик і стратегій вирішення кейсів [8]. Це підвищує рівень самонавчання, оскільки кожен працівник може освоювати нові технології, стратегії та процеси, які застосовуються в організації.

Одним із ключових аспектів є можливість виявлення та розвитку «невидимих» талантів – тих співробітників, які мають великий потенціал, але не були помічені традиційними методами управління (використанням ієрархічного кар'єрного росту або співбесідами з HR). Завдяки великим даним, аналітиці та алгоритмам, які здатні аналізувати значні обсяги інформації, організації можуть ефективніше знаходити таланти. Компанія SAP використовує аналітичні системи для виявлення співробітників з високим лідерським потенціалом, забезпечуючи їм умови для професійного зростання. Такі підходи дозволяють

організаціям не лише покращувати внутрішні процеси, а й зміцнювати свою конкурентну перевагу на ринку.

Глобалізація та зростання мобільності кадрів змушують організації зосереджуватися не лише на залученні, але й на утриманні талантів. Традиційні моделі мотивації з фіксованими зарплатами та обмеженими перспективами кар'єри більше не відповідають сучасним очікуванням. Компанії активно впроваджують гнучкі умови роботи, дистанційні формати, індивідуальні кар'єрні шляхи та програми розвитку, що дозволяють працівникам повною мірою реалізовувати свій потенціал.

Соціальні та культурні зміни також впливають на підходи до управління талантами. Молоде покоління прагне працювати в етично орієнтованих компаніях із соціально відповідальними практиками [33]. Тому організації повинні пропонувати не лише конкурентну зарплату, а й створювати середовище, яке підтримує інновації, рівність, інклюзивність і можливості для розвитку. Програми розвитку персоналу мають включати ініціативи, спрямовані на формування культури поваги, різноманітності та соціальної залученості.

Сучасні підходи до утримання кадрів все частіше ґрунтуються на індивідуальному підході до залучення та розвитку талантів, враховуючи унікальні потреби та вподобання працівників [34]. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки співробітники, чиї професійні та особисті цілі підтримуються компанією, відчують більше задоволення від роботи та частіше залишаються в організації. Особлива увага приділяється благополуччю працівників, яке охоплює не лише фізичне здоров'я, а й психічний та емоційний стан, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям. Організації, які дбають про всебічний добробут своїх працівників, отримують більш мотивовану, віддану та продуктивну команду.

Отже, сучасні підходи до утримання та розвитку талантів у організаціях базуються на індивідуалізації, турботі про благополуччя співробітників та активному використанні технологій. Інтеграція аналітики, персоналізованих

програм навчання та інтерактивних інструментів сприяє підвищенню професійної кваліфікації працівників і їх задоволеності роботою. Одночасно, акцент на підтримці фізичного, психічного та емоційного здоров'я співробітників створює позитивну корпоративну культуру, що підвищує мотивацію і лояльність персоналу. Таким чином, комплексні стратегії дозволяють організаціям ефективно зменшувати плинність кадрів, підвищувати продуктивність і досягати своїх стратегічних цілей.

2.2. Аналіз стану та проблем управління талантом в організаціях України

Управління талантами в українських підприємствах відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічних економічних і соціальних змін. Водночас компанії стикаються з низкою викликів, серед яких недостатній рівень впровадження сучасних технологій, обмежений доступ до ресурсів для розвитку персоналу та збереження застарілих підходів до управління кадрами. Швидкі зміни на ринку праці, спричинені технологічними інноваціями, економічними реформами та соціальними трансформаціями, вимагають від організацій адаптації стратегій роботи з персоналом. Попри ці труднощі, ряд українських компаній уже активно інтегрує сучасні практики управління людським капіталом, зосереджуючись на залученні, розвитку та утриманні ключових фахівців [23]. Аналіз існуючих проблем і перспектив у цій сфері дозволяє визначити ефективні рішення для оптимізації використання потенціалу українських спеціалістів у контексті глобалізації та внутрішніх викликів.

Українські організації дедалі більше зосереджуються на розвитку систем управління талантами, впроваджуючи комплексні стратегії для залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих кадрів. Інноваційні підходи включають програми наставництва, корпоративне навчання, а також сучасні

інструменти для підвищення кваліфікації співробітників. Одним із яскравих прикладів є компанія Метінвест, яку Національне агентство кваліфікацій нагородило відзнакою «За розвиток системи кваліфікацій» [35]. Група компаній активно інвестує в розвиток кадрів через навчальні програми, стажування та тренінги, орієнтуючись на підвищення кваліфікації та формування лідерських навичок серед молодих спеціалістів. Такий підхід дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність і залучати найкращих фахівців.

Однак поряд із позитивними зрушеннями у даній області існують і певні виклики. Головною проблемою залишається невідповідність освітньої системи вимогам сучасного ринку праці. Наприклад, у ІТ-секторі значна кількість компаній змушена залучати іноземних спеціалістів через дефіцит кваліфікованих кадрів на внутрішньому ринку. За даними асоціації IT Ukraine, у 2023 році понад 40% ІТ-компаній відчували нестачу фахівців, що суттєво вплинуло на здатність галузі зберігати конкурентоспроможність [36]. Це вимагає від українських організацій значних інвестицій у перекваліфікацію працівників, посилюючи навантаження на ресурси компаній і впливаючи на загальну ефективність їхньої діяльності.

Стан людського капіталу та ринку праці в Україні нині залишається складним через наслідки військових дій, економічну нестабільність та демографічні виклики. Значна частина кваліфікованих фахівців мігрує за кордон, створюючи дефіцит кадрів у ключових галузях економіки. Водночас рівень інвестицій у розвиток персоналу є недостатнім, що обмежує можливості підвищення кваліфікації працівників і впровадження сучасних практик. Незважаючи на це, ринок праці демонструє ознаки стабілізації. За даними Work.ua, у січні 2024 року кількість вакансій досягла 91 021, що лише на 6% менше порівняно з груднем 2023 року, що може свідчити про стабільний попит на робочу силу [37].

Стан ринку праці в Україні у 2024 році залишався складним через низку чинників, серед яких відтік робочої сили за кордон, руйнування підприємств

унаслідок військових дій та дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці. За оцінками дослідницької агенції Info Sapiens, у січні 2024 року рівень безробіття становив 17% [38]. У промисловості дефіцит інженерно-технічних кадрів відчувається вже тривалий час, що створює значний дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці. В аграрному секторі спостерігався гострий дефіцит робочої сили через мобілізацію працівників, зокрема, бракує понад мільйон працівників, що становить більш ніж половину від необхідної загальної кількості [39].

Також, відчутний вплив мають зміни у структурі зайнятості. За даними Національного банку України, рівень безробіття знизився з 21% у 2022 році до прогнозованих 14% у 2024 році [40]. Водночас, за даними Державної служби статистики, у 2023 році кількість сезонних робітників у сільському господарстві знизилася на 20–30% порівняно з попередніми роками [41]. Така тенденція створює довгострокові ризики для відновлення ринку праці, оскільки втрата кваліфікованих кадрів ускладнює інноваційний розвиток та підвищує навантаження на тих працівників, які залишилися в Україні. У довгостроковій перспективі, без ефективних заходів щодо стимулювання зайнятості, підготовки нових кадрів та створення конкурентних умов праці для українських спеціалістів, країна ризикує стикнутися з поглибленням кадрової кризи та подальшим уповільненням економічного зростання.

Одним із ключових викликів є і низький рівень мотивації та задоволеності працівників. Опитування показують, що понад 60% працівників не отримують належної підтримки у професійному розвитку, а 45% вказують на відсутність визнання їхніх досягнень [42]. Це підвищує ризик плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність організацій. Водночас, у компанії Київстар значна частина співробітників під час війни відзначила покращення взаємодії та комунікації завдяки підтримці керівництва, що позитивно позначилося на мотивації [43]. Також, Ощадбанк впроваджує програми розвитку якості послуг, що сприяють професійному зростанню працівників. Тож, для збереження та

примноження людського капіталу в Україні необхідно посилювати підтримку працівників, впроваджувати інноваційні підходи до управління талантами та адаптувати стратегії до сучасних викликів ринку праці.

В Україні спостерігається низький рівень впровадження новітніх технологій у процеси управління талантами. Хоча деякі організації активно застосовують сучасні HR-стратегії та інструменти, орієнтуючись на автоматизацію процесів пошуку та оцінки кандидатів, решта ще не перейняли цей тренд. Зокрема, у державному секторі значна частина установ досі використовує традиційні методи рекрутингу та відбору кадрів, що не відповідають вимогам сучасного ринку праці [44, 45]. Це створює проблеми з ефективністю та результативністю управлінських рішень, знижуючи конкурентоспроможність таких організацій.

Для подолання цих проблем важливо адаптувати стратегії управління талантами до мінливих умов зовнішнього середовища. Крім того, необхідно підкреслити важливість активного залучення до процесів управління талантами як топ-менеджменту, так і керівників усіх рівнів, що дозволяє створити організаційну культуру, сприятливу для розвитку талантів. В Україні слід активно розвивати системи управління талантами, орієнтуючись на кращі міжнародні практики та адаптуючи їх до специфіки місцевого ринку праці та економічних умов. Лише тоді можна досягти високої результативності управління людським капіталом та забезпечити сталий розвиток організацій.

Управління талантами в сучасних організаціях України стикається з численними викликами, які суттєво впливають на конкурентоспроможність компаній та їх здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку праці. Ці виклики зумовлені як глобальними тенденціями в економіці, технологіях та культурі, так і специфічними особливостями українського ринку, що перебуває під впливом економічної нестабільності, демографічних змін та військових дій. Як і в багатьох країнах світу, попит на талановитих і кваліфікованих працівників в Україні зростає, тоді як пропозиція не завжди відповідає актуальним вимогам

ринку [11]. У таких умовах організації змушені адаптувати свої стратегії управління талантами до нових реалій, оскільки ефективне використання людського капіталу стає ключовим фактором їхнього успіху. Для розробки рішень, спрямованих на подолання цих викликів, необхідно ретельно аналізувати причини проблем та оцінювати можливі шляхи їх вирішення. У таблиці 2.1 представлено основні проблеми управління талантами в Україні, їх причини, запропоновані рішення та відповідну статистику, яка ілюструє поточний стан сфери людського капіталу.

Таблиця 2.1

Основні проблеми та рішення в управлінні талантами в Україні

Проблема	Причина	Рішення	Дані
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Невідповідність системи освіти, демографічні зміни	Інвестиції в навчання, співпраця з освітніми закладами	74% роботодавців стикаються з дефіцитом фахівців у ключових галузях
Висока плинність кадрів	Низька мотивація, обмежений кар'єрний розвиток	Кар'єрне планування, програми мотивації	45% молодих спеціалістів змінюють роботу через відсутність кар'єрного розвитку
Низький рівень впровадження HR-технологій	Відсутність інвестицій у сучасні інструменти	Впровадження цифрових HR-систем та навчання персоналу	35% компаній використовують HR-софти для управління талантами
Низька мотивація та задоволеність	Брак заохочення розвитку та визнання	Оцінка досягнень, впровадження програм стимулювання	70% працівників не відчують визнання своїх результатів.

Джерело: складено автором на основі даних [46 - 49].

Як свідчить таблиця, однією з ключових проблем управління талантами в Україні є дефіцит кваліфікованих кадрів, що зумовлено застарілою системою освіти та масовими міграційними процесами, викликаними повномасштабним

вторгненням. Згідно з дослідженням, 74% роботодавців відчувають нестачу персоналу, що на 19% більше порівняно з осінню 2023 року [46]. Особливо це стосується таких галузей, як ІТ, логістика, виробництво та сільське господарство, які є критично важливими для економіки країни. Нинішня освітня система, попри позитивні зрушення останніх років, не завжди забезпечує підготовку спеціалістів на рівні сучасних вимог ринку праці. Наприклад, ІТ-сектор, який є одним з найбільш швидко зростаючих в Україні, часто стикається з дефіцитом кваліфікованих фахівців через застарілі навчальні програми у вищих навчальних закладах та недостатню увагу до практичної підготовки студентів. Це змушує компанії витратити значні ресурси на навчання та перепідготовку працівників, що збільшує витрати бізнесу та створює додаткові виклики для залучення і утримання талантів. Вирішення цієї проблеми потребує не лише інвестицій у програми навчання, але й системного оновлення навчальних програм у закладах освіти відповідно до актуальних запитів ринку праці. Це сприятиме підвищенню кваліфікації майбутніх спеціалістів та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність українських організацій.

Плинність кадрів залишається ще однією серйозною перешкодою. За даними сервісу з пошуку роботи Work.ua, 45% молодих фахівців змінюють роботу щороку через обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатню мотивацію [47]. Це підриває стабільність компаній і призводить до додаткових витрат на рекрутинг. Для зниження плинності роботодавцям слід впроваджувати програми кар'єрного планування, розробляти системи мотивації, які включають фінансові та нефінансові стимули, а також створювати внутрішні механізми визнання досягнень працівників.

Низький рівень впровадження HR-технологій залишається суттєвою перешкодою для ефективного управління талантами в Україні. Лише 35% компаній використовують сучасні HR-софти для автоматизації процесів підбору, розвитку та утримання кадрів [48]. Це значно уповільнює процеси пошуку та розвитку талантів, знижуючи конкурентоспроможність компаній. Вирішення

цієї проблеми вимагає інвестицій у новітні HR-технології, зокрема платформи для управління талантами, системи оцінювання продуктивності та автоматизації рутинних HR-процесів. Крім того, державні ініціативи, спрямовані на цифровізацію бізнесу, можуть сприяти ширшому впровадженню таких технологій. Приклади успішного впровадження стратегій управління талантами, таких як у компаніях SoftServe та Luxoft, демонструють, що використання сучасних HR-рішень, автоматизація процесів і створення сприятливого середовища для розвитку персоналу можуть істотно підвищити ефективність організацій [23].

Значним бар'єром для успішного управління талантами є застарілі підходи до управління персоналом, які досі використовуються в багатьох українських організаціях. У багатьох випадках керівники не розуміють важливості інвестування в людський капітал і не підтримують розвиток талантів на всіх рівнях. Наприклад, державні підприємства, такі як Укрзалізниця, демонструють меншу ефективність в управлінні персоналом порівняно з приватними компаніями через відсутність гнучкості в управлінських процесах і брак інноваційних підходів [25]. Відсутність чітких стратегій розвитку талантів також ускладнює ситуацію. Багато організацій не мають системи планування кар'єрного зростання співробітників, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо на рівні середньої ланки керівництва. Також у багатьох компаніях відсутній ефективний механізм оцінки результатів роботи працівників, що ускладнює ухвалення рішень щодо їхнього підвищення, переміщення чи звільнення. Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати сучасні механізми оцінювання результатів праці, підвищувати рівень організаційної дисципліни та запроваджувати програми навчання й розвитку, які враховують потреби ринку та стратегічні цілі організацій.

Низький рівень мотивації працівників залишається критичною проблемою для українських компаній. За даними дослідження, 70% співробітників не отримують належного визнання за свої досягнення, що знижує рівень

задоволеності роботою та ефективність виконання завдань [49]. Відсутність належного визнання результатів праці формує негативний клімат у колективах, сприяє зростанню рівня невдоволення серед персоналу та підвищує ризик плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми компаніям необхідно вдосконалити системи оцінювання результативності, впроваджувати мотиваційні програми та програми корпоративної соціальної відповідальності, які покращують атмосферу в організаціях і сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця. Важливим також є регулярне навчання керівників для розвитку їхніх лідерських навичок і підвищення ефективності управління командами.

Крім того, можна спостерігати невідповідність між потребами ринку праці та рівнем мотивації працівників. Багато українських організацій не можуть забезпечити ефективні системи мотивації через відсутність чітких можливостей для професійного та кар'єрного зростання. Це особливо відчутно на середньому та нижчому рівнях управління, де плинність кадрів є значною проблемою. Як наслідок, компанії змушені постійно витрачати ресурси на пошук, адаптацію та навчання нових працівників. Для подолання цих викликів роботодавцям слід розробляти програми професійного розвитку, створювати зрозумілі шляхи кар'єрного зростання, а також стимулювати працівників через впровадження систем заохочень і визнання досягнень. Це дозволить не лише підвищити рівень мотивації персоналу, а й зменшити рівень плинності кадрів, що є важливим для збереження конкурентоспроможності організацій на ринку праці.

Аналіз стану та проблем управління талантами в організаціях України виявив низку системних викликів, які значно впливають на ефективність розвитку людського капіталу. Серед ключових проблем – дефіцит кваліфікованих кадрів, обумовлений застарілою системою освіти та трудовою міграцією, низька мотивація персоналу через відсутність ефективних механізмів стимулювання, а також недостатнє використання сучасних HR-технологій, які могли б оптимізувати процеси управління. Ці проблеми посилюються через

слабку адаптацію компаній до змін на ринку праці та відсутність довгострокових стратегій розвитку талантів. Водночас існує значний потенціал для їх подолання: впровадження інноваційних підходів, розробка комплексних мотиваційних програм, інтеграція сучасних HR-рішень і системна підтримка навчання та підвищення кваліфікації працівників можуть суттєво підвищити ефективність управління талантами. Такий підхід сприятиме створенню конкурентоспроможних організацій, здатних адаптуватися до динамічних змін та забезпечувати сталий розвиток економіки України.

2.3. Оцінка впливу управління талантом на ефективність діяльності організації

Ефективне управління талантом є стратегічним інструментом, який безпосередньо впливає на результативність діяльності організації, сприяючи підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компанії. В умовах динамічного бізнес-середовища та високої конкуренції залучення, розвиток і утримання талановитих кадрів стає ключовим фактором, що визначає успіх підприємства. Правильно розроблені та реалізовані програми управління талантами не лише підвищують ефективність роботи персоналу, а й забезпечують фінансову стабільність компанії. Оцінка впливу таких ініціатив охоплює вивчення ключових показників, зокрема рівня задоволеності працівників, продуктивності, утримання кадрів і фінансових результатів. Аналіз цих параметрів дозволяє визначити переваги, які отримують організації, що активно інвестують у розвиток талантів, а також створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Для того щоб оцінити вплив управління талантом на ефективність діяльності організації, необхідно розуміти його ключові компоненти. Управління талантом охоплює широкий спектр стратегій і практик, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання співробітників, а також

інтеграцію сучасних технологій у HR-процеси. Відповідно до даних, наведених у додатку А, ключові складові управління талантом включають залучення працівників, оцінку та відбір кандидатів, навчання і розвиток персоналу, мотивацію та утримання, організаційну культуру та використання сучасних технологій. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокової ефективності та конкурентоспроможності компанії. Взаємодія зазначених складових забезпечує формування сильних команд, підвищення продуктивності та адаптивності компанії до змін у бізнес-середовищі.

Залучення та відбір кандидатів є першими етапами цього процесу, де застосовуються сучасні методи рекрутингу та багатоступеневі системи оцінки. Подальший розвиток персоналу через корпоративні тренінги, менторські програми та курси професійного зростання сприяє підвищенню їхньої продуктивності та інноваційної активності [23, 50]. Мотивація та утримання співробітників включають як матеріальні стимули (конкурентна зарплата, бонуси), так і нематеріальні фактори (кар'єрний ріст, корпоративна культура, баланс між роботою та особистим життям), що допомагає знизити рівень плинності кадрів [51]. Крім того, розвинена організаційна культура та впровадження сучасних HR-технологій, таких як автоматизовані системи управління персоналом та аналітичні інструменти, сприяють оптимізації процесів та стратегічному розвитку компанії [18]. Таким чином, комплексний підхід до управління талантом забезпечує не лише ефективне використання людського капіталу, але й довгострокову конкурентоспроможність організації.

Оцінка впливу ефективного управління талантом на ключові показники розвитку організації є важливим етапом аналізу загальної ефективності бізнесу. З огляду інформації, наведеної у додатку Б, управління талантами безпосередньо впливає на такі ключові аспекти організаційного розвитку, як продуктивність праці, інноваційна здатність, фінансова ефективність, залученість працівників, кадровий потенціал та репутація компанії на ринку праці.

Одним із основних показників є продуктивність праці, яка визначається ефективністю використання робочого часу та ресурсів. Управління талантами сприяє підвищенню цього показника завдяки розвитку компетенцій персоналу, впровадженню програм навчання та оптимізації робочих процесів. Також важливим фактором є інноваційна здатність організації, що виражається у впровадженні нових продуктів, послуг або процесів [31, 52]. Компетентні та мотивовані працівники активно залучені до генерації ідей і сприяють розвитку компанії в умовах високої конкуренції.

Фінансова ефективність компанії також залежить від якості управління персоналом. Рациональне використання кадрових ресурсів, зниження витрат на навчання, адаптацію та утримання працівників дозволяють покращити фінансові показники та забезпечити стабільний розвиток. Важливим аспектом є залученість працівників, що визначає рівень мотивації та лояльності персоналу [51]. Організації, які реалізують ефективні стратегії розвитку талантів, спостерігають вищу відданість співробітників, що позитивно впливає на їхню продуктивність і якість виконання завдань. Крім того, кадровий потенціал організації формується за рахунок стабільної та висококваліфікованої команди. Управління талантами сприяє побудові сильної кадрової бази, що дозволяє компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Останнім, але не менш важливим фактором, є репутація на ринку праці. Організації, які ефективно керують людськими ресурсами, приваблюють найкращих кандидатів, що сприяє їхньому подальшому розвитку та підвищенню довіри з боку потенційних співробітників [13, 53]. Таким чином, ефективне управління талантами є важливим чинником, що визначає довгострокову стійкість та успішність компанії. Комплексний підхід до розвитку персоналу дозволяє не лише підвищити ключові показники ефективності, а й створити стабільні конкурентні переваги на ринку.

Зважаючи на важливість оцінки ефективності управління талантами, наступний етап дослідження передбачає аналіз конкретних методик, які використовуються для вимірювання ключових показників розвитку організації. Визначення рівня продуктивності, інноваційної активності, плинності кадрів, задоволеності співробітників та розвитку компетенцій дозволяє оцінити реальний вплив стратегій управління талантами на діяльність компанії. У таблиці 2.2 представлено приклади застосування цих методик в українських та іноземних компаніях, що дає змогу простежити ефективність їх впровадження на практиці.

Таблиця 2.2

Методики оцінки впливу ефективного управління талантом на ключові показники розвитку організації

Показник	Методика оцінки	Приклад української практики	Приклад міжнародної практики
Продуктивність праці	Вимірювання показників продуктивності працівників	Київстар впровадив програму професійного розвитку БезВагань, спрямовану на підвищення кваліфікації та продуктивності співробітників	Google використовує систему OKR (Objectives and Key Results) для оцінки та підвищення продуктивності співробітників
Інноваційна активність	Кількісна та якісна оцінка впроваджених інновацій	ІТ-компанії, такі як SoftServe, стимулюють інновації через внутрішні хакатони та програми розвитку	3M надає співробітникам 15% робочого часу для роботи над власними проектами, що сприяє інноваціям
Плинність кадрів	Аналіз рівня плинності кадрів	McDonald's створює умови для розвитку та самореалізації працівників, що сприяє зниженню плинності кадрів	SAS пропонує розширені соціальні пакети та можливості розвитку для утримання співробітників
Задоволеність співробітників	Проведення регулярних опитувань та анкетувань	Компанії Великої четвірки проводять регулярні опитування задоволеності співробітників для покращення умов праці та корпоративної культури	Adobe проводить регулярні "Check-in" сесії для отримання зворотного зв'язку від співробітників

Розвиток компетенцій	Оцінка ключових компетенцій фахівців	Група Нафтогаз впроваджує систему управління талантами для розвитку професійних навичок співробітників	General Electric використовував програму Crotonville для розвитку лідерських якостей співробітників
----------------------	--------------------------------------	--	---

Джерело: складено автором на основі даних [54 - 55, 57 - 62, 64 - 65].

Оцінка продуктивності праці є критично важливим аспектом управління талантами, оскільки дозволяє компаніям не лише визначити ефективність працівників, а й оцінити вплив програм розвитку персоналу на загальну результативність організації. Одним із найбільш дієвих підходів є аналіз продуктивності працівників до і після впровадження програм управління талантами. Такий підхід дає змогу виявити конкретні зміни у професійних навичках, швидкості виконання завдань, залученості працівників і загальному рівні їхньої ефективності. Наприклад, українська компанія Київстар запровадила програму професійного розвитку БезВагань, яка спрямована на підвищення кваліфікації співробітників [54]. Завдяки цій ініціативі працівники отримують доступ до навчальних ресурсів, тренінгів і можливостей для професійного зростання, що дозволяє їм покращити свої компетенції та ефективніше виконувати поставлені завдання.

Впровадження таких програм також сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки можливість розвитку та кар'єрного зростання є одним із ключових факторів утримання талантів у компанії. На міжнародному рівні ефективність підходів до оцінки та підвищення продуктивності підтверджується прикладом компанії Google, яка використовує систему OKR (Objectives and Key Results) [55]. Ця методика передбачає встановлення амбітних цілей для працівників та їхнє регулярне оцінювання за конкретними ключовими результатами. Використання OKR дозволяє співробітникам чітко розуміти свої пріоритети, відслідковувати власний прогрес і коригувати робочі стратегії відповідно до досягнутих результатів. Для компанії це означає не лише підвищення індивідуальної продуктивності кожного працівника, а й досягнення

стратегічних цілей бізнесу за рахунок чіткої узгодженості особистих і командних цілей з глобальними завданнями організації. Крім того, подібні системи створюють культуру високої відповідальності, прозорості та підзвітності, що сприяє зростанню ефективності роботи всієї компанії.

Інноваційна активність є одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних компаній, оскільки здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї визначає їхній довгостроковий успіх на ринку. Оцінка інноваційної діяльності передбачає як кількісний, так і якісний аналіз створених та реалізованих нововведень, що дозволяє компаніям визначати ефективність своїх підходів до стимулювання творчості та оптимізувати відповідні процеси. Кількісні показники можуть включати кількість поданих патентів, реалізованих проєктів, нових продуктів чи послуг, що вийшли на ринок, тоді як якісні показники можуть оцінювати вплив впроваджених рішень на продуктивність, фінансові результати чи задоволеність клієнтів.

У процесі дослідження ефективності управління людським капіталом в Україні було встановлено, що впровадження інноваційних рішень і цифровізації позитивно впливає на продуктивність праці та інноваційну активність підприємств. Зокрема, у 2012–2021 рр. продуктивність праці в Україні (в порівнянних цінах 2021 р.) зросла в середньому на 5,9% на рік, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання людського капіталу [56]. Середня заробітна плата за цей період зросла на 53%, а обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працівника збільшився у 1,4 раза. Позитивною тенденцією є стабільна частка підприємств, які впроваджували інновації, що утримувалася у межах 12,1–16,6%. Водночас на фоні позитивних змін спостерігаються і негативні явища: рівень зайнятості населення знизився з 60,3% у 2013 р. до 55,7% у 2021 р., а кількість інноваційно активних промислових підприємств скоротилася більш ніж удвічі — з 1758 до 732 одиниць. Ці результати свідчать про те, що заходи з управління талантами, особливо в аспекті

розвитку цифрових компетенцій та стимулювання інновацій, дають позитивний ефект, проте потребують подальшого поширення та системного вдосконалення.

Українська IT-компанія SoftServe є одним із прикладів ефективного управління інноваційною активністю. Вона активно стимулює розвиток нових ідей шляхом проведення внутрішніх хакатонів та спеціалізованих програм розвитку для співробітників [57]. Хакатони дозволяють командам працювати над вирішенням актуальних бізнес-завдань та створювати інноваційні продукти, які можуть бути впроваджені в комерційні проєкти компанії. Крім того, такі ініціативи підвищують залученість працівників, оскільки вони отримують можливість впливати на стратегічні рішення компанії та реалізовувати власні ідеї. Подібні підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії як на українському, так і на міжнародному ринку, адже дозволяють не лише залучати висококваліфікованих спеціалістів, але й утримувати їх за рахунок створення культури інноваційності.

На міжнародному рівні одним із найвідоміших прикладів стимулювання інновацій є практика компанії ЗМ, яка впровадила концепцію «15% часу для інновацій» [58]. Ця програма передбачає, що кожен співробітник має можливість витратити до 15% свого робочого часу на розробку власних ідей, незалежно від основних обов'язків. Завдяки такій політиці компанія змогла створити понад 60 тисяч унікальних продуктів, включаючи всесвітньо відомі Post-it стікери, які з'явилися саме внаслідок внутрішньої ініціативи одного з працівників. Такий підхід не лише стимулює інноваційність, але й формує внутрішню культуру підприємництва, що сприяє довгостроковому розвитку компанії та її адаптації до змінних ринкових умов.

Плинність кадрів є одним із ключових показників ефективності управління талантами, адже висока частота звільнень свідчить про проблеми з утриманням співробітників, незадоволеність умовами праці або недостатні можливості для професійного зростання. Контроль та аналіз цього показника дозволяє компаніям вчасно виявляти причини відтоку персоналу та впроваджувати

ефективні стратегії утримання талантів. Для оцінки рівня плинності зазвичай використовують такі методики, як аналіз коефіцієнта звільнень (відношення кількості працівників, що покинули компанію, до середньої чисельності персоналу за певний період), опитування щодо рівня задоволеності працівників, exit-інтерв'ю та моніторинг кар'єрного розвитку співробітників.

Одним із прикладів української практики управління плинністю кадрів є компанія McDonald's Україна, яка розробила комплексну систему залучення та утримання працівників, особливо на стартових позиціях [59]. Оскільки мережа ресторанів швидкого харчування традиційно стикається з високою плинністю персоналу через особливості роботи та значну кількість студентів серед співробітників, компанія впровадила ефективну стратегію мотивації, яка включає гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного зростання, внутрішнє навчання та соціальні пакети. За даними McDonald's Україна, значна частина керівного складу компанії починала з початкових позицій, що свідчить про ефективність програм розвитку та утримання персоналу. Завдяки таким підходам компанія змогла не лише зменшити рівень плинності, але й створити позитивний імідж роботодавця серед молоді та студентів.

На міжнародному рівні одним із успішних прикладів є компанія SAS, яка впровадила масштабну програму утримання співробітників через створення комфортного робочого середовища, конкурентної системи компенсацій та можливостей для кар'єрного зростання [60]. Компанія пропонує розширені соціальні пакети, що включають медичне страхування, доступ до фітнес-центрів, гнучкий графік роботи та можливості професійного розвитку. Крім того, SAS активно використовує аналітичні підходи для прогнозування ризиків звільнень, що дозволяє заздалегідь вживати необхідних заходів для утримання цінних працівників. Завдяки цим ініціативам рівень плинності кадрів у SAS є одним із найнижчих у галузі, що підтверджує ефективність комплексного підходу до управління талантами.

Задоволеність співробітників є важливим показником ефективного управління талантами, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, рівень залученості, лояльність персоналу та зниження плинності кадрів. Компанії, які приділяють увагу моніторингу та підвищенню задоволеності своїх працівників, створюють сприятливе робоче середовище, де співробітники відчують себе цінними і мотивованими. Основними методами оцінки задоволеності є регулярні опитування, анкетування, фокус-групи, індивідуальні інтерв'ю та платформи для анонімного зворотного зв'язку. Такі заходи дозволяють виявити сильні сторони компанії, проблемні аспекти та потреби співробітників, що допомагає впроваджувати цільові ініціативи для покращення умов праці.

Прикладом української практики є компанії Великої четвірки, такі як ЕУ Україна, які регулярно проводять опитування співробітників для оцінки їхнього рівня задоволеності [61]. За результатами таких опитувань керівництво компанії адаптує внутрішню політику до потреб співробітників, включаючи вдосконалення програм професійного розвитку, покращення умов праці та впровадження додаткових мотиваційних інструментів. Наприклад, ЕУ активно використовує систему відкритих зворотних зв'язків, що дозволяє співробітникам висловлювати свої побажання та бачення щодо покращення корпоративної культури.

На міжнародному рівні прикладом ефективного підходу до підвищення задоволеності співробітників є компанія Adobe, яка впровадила систему регулярних "Check-in" сесій [62]. На відміну від традиційних щорічних оцінок, ця методика передбачає проведення частих і неформальних обговорень між керівниками та співробітниками, що дозволяє вчасно вирішувати проблеми, сприяти кар'єрному зростанню та підвищувати залученість персоналу. Adobe також активно використовує цифрові інструменти для збору анонімних відгуків, що допомагає створювати відкрите та прозоре середовище в організації. Завдяки

цим ініціативам компанія не лише знижує ризики плинності кадрів, але й забезпечує високу продуктивність та лояльність співробітників.

Розвиток компетенцій є одним із ключових елементів ефективного управління талантами, оскільки саме професійні знання, навички та здібності співробітників визначають конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі. Для оцінки розвитку компетенцій застосовуються такі методики, як аналіз прогресу працівників у навчальних програмах, оцінка результатів тренінгів, сертифікація та моніторинг показників ефективності на робочому місці. Ці заходи дозволяють визначити рівень відповідності компетенцій співробітників вимогам бізнесу та їхню готовність до виконання складних завдань. Інвестиції у розвиток компетенцій сприяють підвищенню продуктивності, створенню можливостей для кар'єрного зростання та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Аналіз ефективності використання людського капіталу в авіаційній галузі України також ілюструє позитивний вплив інвестицій у персонал на результати діяльності підприємств. Дослідження п'яти провідних авіаремонтних компаній — ДП «Луцький ремонтний завод «Мотор», ДП «Миколаївський авіаремонтний завод «НАРП», ДП «Одеський авіаційний завод», ДП «Конотопський авіаремонтний завод «АВІАКОН» та ДП «ЛДАРЗ» — показало, що понад 70,6% підприємств мають низьку економічну ефективність розвитку людського капіталу через недостатнє фінансування соціального розвитку та освітніх програм [63]. Однак на прикладі ДП «Одеський авіаційний завод» спостерігається позитивна динаміка: інтегральний показник фінансової ефективності людського капіталу зріс з 0,798 у 2017 році до 0,930 у 2020 році, а інтегральний показник фінансування соціального розвитку у 2020 році досяг рівня 1,035. Подібні позитивні тенденції були зафіксовані на ДП «ЛДАРЗ», де інтегральний показник ефективності розвитку людського капіталу у 2020 році становив 1,002. Таким чином, приклади свідчать про те, що цілеспрямовані інвестиції в людський капітал суттєво підвищують ефективність роботи

підприємств, хоча в цілому галузь потребує подальшого розвитку та модернізації підходів до управління талантами.

Прикладом ще однієї української практики є Група Нафтогаз, яка впроваджує систему управління талантами для розвитку професійних навичок своїх співробітників [64]. Зокрема, компанія організовує корпоративні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на вдосконалення ключових компетенцій працівників. Наприклад, Нафтогаз активно розвиває програми з енергетичного менеджменту та інновацій у сфері енергетики, що дозволяє співробітникам не лише залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, але й впроваджувати сучасні рішення у своїй діяльності.

На міжнародному рівні прикладом успішного розвитку компетенцій є компанія General Electric (GE), яка понад 60 років використовувала програму розвитку лідерства Crotonville [65]. Ця програма охоплювала широкий спектр навчальних ініціатив, включаючи тренінги з управління змінами, стратегічного мислення та розвитку інноваційного підходу. Учасники програми отримували можливість застосовувати отримані знання на практиці через симуляції, групові проєкти та реальні бізнес-кейси. Такий підхід дозволяє створювати сильний кадровий резерв і забезпечувати стабільний розвиток компанії навіть в умовах мінливого ринку.

Поглиблений аналіз зарубіжного досвіду управління талантами також підтверджує важливість комплексних стратегій у цій сфері. Так, результати реалізації програми ONE Ford у компанії Ford Motor Company демонструють позитивний вплив системного управління людським капіталом на розвиток організації [66]. Завдяки об'єднанню співробітників навколо спільних цілей і розвитку лідерських компетенцій індекс задоволеності працівників (Employee Satisfaction Index) зріс з 64% у 2007 році до 71% у 2012 році, а рівень задоволеності інформацією від керівництва перевищив середній показник Fortune 500 на 13%. Додатково рівень позитивного сприйняття зобов'язань керівництва щодо різноманіття зріс із 77% у 2007 році до 86% у 2012 році. Також

компанія створила понад 10 000 нових робочих місць у США та регіоні Азії та Африки лише протягом 2011–2012 років. Ці дані підтверджують, що активне залучення співробітників до розвитку компанії, підтримка професійного зростання та впровадження персоналізованих планів розвитку мають прямий позитивний вплив на рівень мотивації працівників та фінансові результати підприємства.

Управління талантом є важливим стратегічним інструментом, який має значний вплив на ключові показники ефективності діяльності організації, сприяючи підвищенню продуктивності праці, інноваційної активності, зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності співробітників і розвитку їхніх компетенцій. Аналіз прикладів українських і міжнародних компаній демонструє, що інвестиції в розвиток і утримання талантів створюють довгострокові конкурентні переваги та сприяють стійкому розвитку організації. Використання сучасних методик, таких як оцінка OKR, внутрішні хакатони, програми лідерства, регулярні опитування та корпоративні тренінги, дозволяє не лише адаптуватися до викликів мінливого бізнес-середовища, але й формувати культуру постійного вдосконалення. Компанії, які впроваджують ефективні програми управління талантами, не лише підвищують свою продуктивність, але й створюють інноваційне та лояльне робоче середовище, забезпечуючи стабільність і довгостроковий успіх.

Висновки до другого розділу

Сучасні тенденції управління талантом свідчать про зростання ролі індивідуалізованих підходів, технологічних рішень та програм підтримки благополуччя співробітників. Використання персоналізованих програм навчання, інтеграція аналітичних інструментів та формування позитивної корпоративної культури дозволяють організаціям підвищувати мотивацію, лояльність і професійну компетенцію працівників. Такі комплексні стратегії

сприяють зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей компаній, адаптуючи їх до викликів сучасного ринку.

Аналіз стану управління талантом в українських організаціях виявив низку викликів, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатню мотивацію персоналу та обмежене впровадження сучасних HR-технологій. Ці фактори ускладнюють розвиток людського капіталу та знижують конкурентоспроможність компаній. Водночас існує значний потенціал для впровадження інноваційних підходів, розробки програм стимулювання, інтеграції новітніх HR-рішень і розвитку системного навчання працівників. Подолання цих викликів дозволить створити стійкі, конкурентоспроможні організації, які відповідають сучасним вимогам ринку.

Оцінка впливу управління талантом на ефективність діяльності організацій підтверджує, що такі стратегії сприяють підвищенню продуктивності праці, інноваційної активності, зниженню плинності кадрів і розвитку компетенцій співробітників. Досвід українських та міжнародних компаній демонструє, що використання сучасних методик і програм, таких як OKR, хакатони, регулярні опитування та корпоративні тренінги, формує інноваційне, лояльне робоче середовище. Це дозволяє організаціям адаптуватися до змін, створювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ

3.1. Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління талантом

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін на ринку праці українські компанії змушені переглядати підходи до управління талантами. Традиційні методи поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності до нових викликів. Інноваційні практики, зокрема цифрові технології, персоналізовані програми розвитку та аналітичні інструменти, дозволяють оптимізувати процеси залучення, навчання та утримання висококваліфікованих фахівців. Для забезпечення ефективного використання цих методів необхідно визначити ключові напрямки їх впровадження та сформулювати відповідні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в організаціях України.

Технологічні інновації суттєво покращують точність і швидкість управлінських процесів, особливо у сфері залучення, оцінки, навчання та розвитку персоналу. В умовах глобалізації та динамічних змін на ринку праці організації змушені адаптувати свої стратегії та інструменти управління людськими ресурсами для збереження конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямків у цьому процесі є автоматизація рекрутингу, що дозволяє значно зменшити часові та фінансові витрати на пошук кандидатів, а також підвищити точність їх відбору [67].

Українські компанії вже активно інтегрують такі рішення у свою практику. Наприклад, Київстар застосовує програмне забезпечення для обробки резюме, автоматизації процесів співбесід та аналізу великих даних, що дозволяє

прогнозувати потребу в нових спеціалістах. Використання таких технологій знижує ризик суб'єктивних помилок під час відбору, сприяє швидшому заповненню вакансій і підвищує якість найму. Подібні підходи ефективно реалізуються і в інших компаніях. Зокрема, за даними дослідження порталу Work.ua, 67% українських підприємств, що використовують системи автоматизованого рекрутингу, відзначають скорочення часу на закриття вакансій на 30-40% [68].

Ще одним перспективним напрямом є використання онлайн-оціночних платформ, які дозволяють не лише оцінювати компетенції та потенціал співробітників, а й оптимізувати витрати на навчання. Платформи на кшталт Kahoot! або Talentsoft дають змогу компаніям організовувати тестування, опитування та комплексні оцінки продуктивності персоналу в онлайн-режимі. Це особливо актуально в умовах віддаленої або гібридної роботи, яка стала звичною для багатьох організацій після пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення.

Крім того, все більше українських компаній інвестують у сучасні інформаційні системи для навчання та розвитку персоналу. Впровадження інтерактивних платформ дозволяє співробітникам проходити онлайн-курси, отримувати сертифікації та розвивати професійні навички відповідно до кар'єрних потреб. Так, платформа Prometheus пропонує широкий вибір безкоштовних онлайн-курсів, що активно використовуються не лише в освітньому середовищі, а й у корпоративному секторі. Наприклад, компанія Укрпошта залучає своїх співробітників до навчальних програм через цю платформу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їх професійній мобільності [11].

В умовах стрімкої цифровізації та зростання значення даних українські компанії активно впроваджують аналітичні інструменти для оцінки ефективності працівників. Зокрема, агрохолдинг Миронівський хлібопродукт (МХП) запровадив систему моніторингу емоційного стану співробітників, що дозволяє

керівництву аналізувати емоційний добробут персоналу та підвищувати продуктивність праці [69]. За словами директора департаменту управління персоналом та комунікацій МХП, система підтверджує, що співробітник максимально ефективний тоді, коли йому подобається те, що він робить.

Технічно система працює наступним чином: встановлені в офісі камери раз на 30 секунд роблять фотографії облич співробітників. Алгоритми штучного інтелекту аналізують ці зображення, визначаючи емоційний стан кожного працівника в конкретний момент. Це дозволяє формувати емоційні портрети співробітників та порівнювати їх з показниками ефективності. На основі цих даних компанія може приймати кадрові рішення, зокрема, пропонувати співробітникам перейти на нові посади або функції, які більше відповідають їхнім інтересам та здібностям, тим самим підвищуючи загальну продуктивність та задоволеність роботою.

Окрім підвищення контролю за ефективністю, технологічні інновації також сприяють розвитку корпоративної культури, особливо в аспекті комунікації та співпраці між співробітниками. Використання цифрових платформ для відеоконференцій, корпоративних чатів та онлайн-зустрічей забезпечує стабільний інформаційний обмін навіть у гібридному або віддаленому форматі роботи. Це особливо актуально для міжнародних і багатофіліальних компаній, що мають команди у різних регіонах. Наприклад, L'Oréal Україна активно застосовує інтерактивні платформи для онлайн-зустрічей, що сприяє інтеграції колективу незалежно від фізичного розташування працівників. Завдяки таким інструментам підвищується рівень взаємодії, покращується командна робота, а співробітники залишаються залученими до корпоративних процесів [19].

Ще одним важливим аспектом є цифровий моніторинг мотивації працівників. Аналітичні інструменти дозволяють не лише відстежувати продуктивність персоналу, а й формувати індивідуальні стратегії мотивації та розвитку. Наприклад, компанія SAP Україна впроваджує системи аналізу

задоволеності працівників, що допомагає вчасно ідентифікувати можливі проблеми, покращувати умови праці та розробляти персоналізовані програми заохочення [70]. За результатами досліджень, компанії, що використовують подібні інструменти, відзначають зниження рівня плинності кадрів на 36%, а залученість працівників на 10%, що є критичним показником у сучасних умовах дефіциту кваліфікованих спеціалістів.

Розвиток системи навчання та професійного розвитку залишається однією з ключових складових ефективного управління людським капіталом. В умовах швидких змін на ринку праці та стрімкого технологічного прогресу організації мають забезпечувати безперервне навчання персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації, розкриттю потенціалу працівників та посиленню конкурентоспроможності компанії. Інвестиції у навчальні програми дозволяють адаптувати персонал до змінних умов бізнес-середовища, формувати нові компетенції та підтримувати високий рівень продуктивності. Наприклад, платформа Prometheus активно використовується не лише в освітньому секторі, а й у корпоративному навчанні. Такі компанії як Нова Пошта, залучають своїх співробітників до онлайн-курсів, що дозволяє оновлювати знання та розвивати ключові навички відповідно до потреб ринку [71].

Управління навчанням та розвитком персоналу в Україні еволюціонує від традиційних методів до використання сучасних технологій, що підвищують ефективність цього процесу. Одним із ключових напрямів є інвестиції в електронне навчання, яке дозволяє знизити витрати на традиційні тренінги та створити умови для гнучкої самоосвіти співробітників. Наприклад, компанія Київстар активно використовує онлайн-платформи, що включають інтерактивні курси, відеоуроки та тестування, забезпечуючи безперервний розвиток персоналу у зручному форматі. Такий підхід дозволяє економити ресурси та підтримувати високу кваліфікацію працівників без відриву від основних обов'язків.

Система корпоративного навчання має відповідати вимогам глобалізації та технологічних змін, інтегруючи прогресивні освітні програми, що сприяють адаптації персоналу до нових бізнес-стратегій. В Україні фінансові установи, такі як ПриватБанк і Ощадбанк, впроваджують регулярне навчання для співробітників через інноваційні платформи самостійного навчання [21]. Ці програми спрямовані на розвиток як технічних компетенцій, так і м'яких навичок, зокрема комунікації та командної роботи, що підвищує загальну продуктивність та ефективність управління персоналом.

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін на ринку праці українські компанії змушені переглядати підходи до управління талантами. Традиційні методи поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності до нових викликів. Інноваційні практики, зокрема цифрові технології, персоналізовані програми розвитку та аналітичні інструменти, дозволяють оптимізувати процеси залучення, навчання та утримання висококваліфікованих фахівців. Для забезпечення ефективного використання цих методів необхідно визначити ключові напрямки їх впровадження та сформулювати відповідні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління людським капіталом в організаціях України.

Технологічні інновації значно підвищують точність і швидкість управлінських процесів, особливо в аспектах залучення, оцінки, навчання та розвитку персоналу. В умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці організації повинні адаптувати свої стратегії та інструменти управління людськими ресурсами, щоб залишатися конкурентоспроможними. Одним із важливих напрямків є автоматизація процесу рекрутингу. В Україні компанії активно використовують програмне забезпечення, яке дозволяє не лише оптимізувати відбір кандидатів, а й передбачати найбільш підходящих працівників для конкретних позицій. Наприклад, компанія Київстар впровадила системи для обробки резюме та автоматизації процесів співбесід, що допомагає

прогнозувати потреби в нових талантах. Такі технології знижують ризик помилок, покращують точність відбору та економлять час при прийомі нових працівників.

Крім того, організації в Україні можуть використовувати інструменти для проведення онлайн-оціночних сесій. Це дає змогу отримати об'єктивні дані про потенціал співробітників і знижує витрати на проведення тренінгів або тестувань. Для оцінки здібностей кандидатів та поточних працівників можна використовувати спеціалізовані платформи, які пропонують інтерактивне навчання з елементами гейміфікації, що робить процес більш зручним і доступним для будь-якого рівня персоналу [31].

Використання сучасних інформаційних систем для навчання та розвитку кадрів є ще одним ключовим аспектом. Багато організацій в Україні інвестують в інтерактивні платформи, які дозволяють співробітникам проходити онлайн-курси, отримувати сертифікації та вивчати нові навички відповідно до індивідуальних потреб та кар'єрних перспектив. Платформа Prometheus пропонує безкоштовні онлайн-курси з різних дисциплін і активно використовується в корпоративному середовищі для навчання співробітників [71].

Враховуючи зростання значення даних, організації повинні запроваджувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності роботи своїх працівників. В Україні все більше компаній звертаються до програм, що дозволяють збирати, обробляти та аналізувати дані про продуктивність працівників. Наприклад, компанія SoftServe впровадила унікальну систему e-learning рішень, яка дозволяє відстежувати прогрес співробітників та коригувати процеси на ранніх етапах [57].

Технологічні інновації також сприяють розвитку корпоративної культури через підвищення рівня комунікації та співпраці між співробітниками. Використання платформ для відеоконференцій, чатів та онлайн-зустрічей дозволяє підтримувати зв'язок між працівниками навіть в умовах віддаленої

роботи. Компанії активно використовують різноманітні віртуальні інструменти для проведення онлайн-зустрічей, що дозволяє інтегрувати колективи незалежно від їхнього місцезнаходження.

Сучасні технології також дають змогу покращити систему моніторингу мотивації працівників. Це дозволяє організаціям не тільки відстежувати результативність роботи, але й на основі отриманих даних формувати індивідуальні стратегії мотивації та розвитку кожного працівника. В Україні компанії, як SoftServe, використовують інструменти для аналізу задоволеності працівників, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми в команді, покращувати робочі умови і надавати додаткові мотиваційні фактори.

Розвиток системи навчання та професійного розвитку є однією з найбільш значущих складових управління людськими ресурсами, особливо в умовах постійних змін на ринку праці та стрімкого технологічного прогресу. В сучасних організаціях, зокрема в Україні, навчання і розвиток працівників займають ключову роль у підвищенні їхньої кваліфікації, розвитку потенціалу та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Система навчання і професійного розвитку забезпечує не лише підвищення ефективності діяльності

Талановиті кадри є ключовим ресурсом для інноваційного розвитку організацій, підвищення їхньої конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті важливу роль відіграє організаційна культура, яка визначає внутрішню взаємодію в компанії, її сприйняття ззовні та здатність до адаптації у динамічному бізнес-середовищі [50].

В Україні управління організаційною культурою, особливо в аспекті залучення та утримання талантів, є одним із ключових викликів для компаній. Багато організацій стикаються з труднощами у формуванні корпоративних цінностей та створенні сприятливого робочого середовища, що може призводити до низької залученості співробітників, слабкої командної взаємодії та високого рівня плинності кадрів. Водночас стратегічний підхід до організаційної культури

сприяє зміцненню корпоративного духу, підвищенню мотивації персоналу та, як наслідок, зростанню ефективності бізнесу.

Організаційна культура охоплює систему норм, цінностей і моделей поведінки, які визначають відносини всередині компанії та її позиціонування на ринку. Формування середовища, що стимулює саморозвиток і співпрацю, дозволяє не лише залучати талановитих фахівців, а й забезпечувати їхнє довгострокове професійне зростання. Українські компанії дедалі більше усвідомлюють важливість корпоративної культури та впроваджують ініціативи, спрямовані на її вдосконалення. Наприклад, Київстар та ПриватБанк активно розвивають корпоративні цінності, що базуються на взаємоповазі, відкритості, інноваційності та командній роботі, що сприяє залученню й утриманню висококваліфікованих кадрів [21].

Посилення конкуренції за таланти змушує компанії шукати нові підходи до залучення найкращих спеціалістів. Важливо не лише пропонувати конкурентні умови праці, а й формувати позитивну корпоративну атмосферу, яка сприяє професійному та особистісному розвитку працівників. Організації, що створюють такі умови, мають значно вищі шанси на успіх у боротьбі за кваліфіковані кадри. Це підтверджує досвід SoftServe, які активно впроваджують програми навчання й розвитку, а також корпоративні ініціативи, що сприяють зміцненню командної роботи та організаційної культури [33].

Сучасні методики управління талантами в HR-менеджменті спрямовані на підвищення ефективності персоналу, утримання талановитих фахівців та розвиток їхнього потенціалу. Одним із ключових підходів є Agile HR, який передбачає використання гнучких методів управління для швидкої адаптації HR-процесів до змін, підвищення ефективності командної роботи та активного залучення співробітників до прийняття рішень [72]. Таке рішення сприяє покращенню комунікації між відділами, збільшенню залученості працівників та підвищенню їхньої мотивації.

Дедалі більшої популярності набуває гейміфікація, яка передбачає інтеграцію ігрових елементів у HR-процеси, зокрема системи бейджів, рейтингів і винагород. Така методика дозволяє зробити процес навчання та адаптації нових співробітників більш інтерактивним і цікавим, що в результаті підвищує рівень залученості та продуктивності працівників. Важливе місце в HR-стратегіях займає й талант-менеджмент – системний підхід до виявлення, розвитку та утримання ключових співробітників, що включає HR-брендинг, наставництво, коучинг, оцінку ефективності та управління кар'єрним зростанням [73]. Ця методика дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації, забезпечити її довгостроковий успіх та значно знизити рівень плинності кадрів.

Не менш важливим є процес оцінки ефективності, який дозволяє систематично аналізувати результати діяльності співробітників, виявляти їхні сильні та слабкі сторони, визначати потреби в навчанні й розвитку, а також обґрунтовувати рішення щодо підвищень та винагород. Регулярний моніторинг ефективності сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню прозорих критеріїв оцінки та мотивує працівників до професійного розвитку. Комплексний підхід до розвитку персоналу забезпечує управління талантами, яке спрямоване на виявлення потенціалу співробітників, створення можливостей для їхнього кар'єрного зростання та формування культури розвитку всередині компанії [74]. Застосування цих методик дозволяє організаціям не лише швидко адаптуватися до змін, а й ефективно використовувати людський капітал, що є ключовим фактором успіху у сучасному конкурентному середовищі.

Для успішного залучення та утримання талановитих кадрів організаціям необхідно враховувати низку ключових аспектів, серед яких важливу роль відіграє бренд роботодавця. Позитивний імідж компанії, що пропонує не лише конкурентоспроможні умови праці, але й можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, дозволяє привернути увагу найкращих кандидатів. Одним із факторів, що сприяють зміцненню бренду роботодавця, є корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Компанії, які активно реалізують соціальні

ініціативи, мають додаткові переваги у залученні працівників, які поділяють їхні цінності. Київстар визначає своєю місією збереження України та надання допомоги людям, що є основою її стратегії КСВ [75]. Компанія реалізує проєкти, спрямовані на підтримку суспільства та навколишнього середовища, демонструючи відповідальний підхід до ведення бізнесу. МХП також приділяє значну увагу корпоративній соціальній відповідальності. Компанія розробила стратегію соціальної стійкості та план залучення зацікавлених сторін, що спрямовані на підтримку сталого розвитку та соціальних ініціатив [76]. Завдяки таким ініціативам, ці компанії не лише підвищують свою репутацію, але й створюють привабливе робоче середовище для співробітників, які прагнуть працювати у відповідальному та етично орієнтованому бізнесі.

Зміцнення організаційної культури також є важливим інструментом зменшення рівня плинності кадрів. Коли співробітники відчують, що їхню працю цінують, вони менш схильні до пошуку альтернативних можливостей на ринку. Це дозволяє організаціям не лише зберігати висококваліфікованих спеціалістів, але й зменшувати витрати на найм нових працівників. Для цього компанії мають впроваджувати програми підтримки та розвитку, що включають кар'єрне зростання, систему винагород, визнання досягнень і створення комфортного робочого середовища. Українські компанії, такі як Metinvest і ДТЕК, активно розвивають політики утримання персоналу, пропонуючи гнучкі умови праці, додаткові соціальні програми та можливості для професійного розвитку [77].

Ще одним важливим аспектом залучення талановитих кадрів є використання сучасних технологій рекрутингу. Цифрові платформи для найму дозволяють компаніям значно розширити свої можливості та залучати фахівців більш оперативно й ефективно. Такі організації, як Luxoft і Miratech, активно застосовують онлайн-рекрутинг, відеоінтерв'ю та автоматизовані системи відбору персоналу, що не лише прискорює процес найму, але й робить його більш прозорим і структурованим [16].

Окрему роль у розвитку організаційної культури та залученні талановитих співробітників відіграє лідерство. Керівники, які здатні надихати, створювати атмосферу довіри, відкритості та підтримки, значно покращують загальний рівень залученості персоналу. Лідери мають бути готові до інновацій, сприяти різноманітності та активно працювати над розвитком своїх команд. Наприклад, компанія Інтерпайп приділяє особливу увагу розвитку лідерських навичок серед керівників середньої ланки, що сприяє більш ефективній комунікації та зміцненню корпоративної культури [19].

Узагальнюючи, ефективне управління талантами в сучасних організаціях України потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток організаційної культури, впровадження сучасних HR-методик і зміцнення бренду роботодавця. Використання цифрових платформ для навчання, аналітики продуктивності та автоматизації рекрутингу сприяє оптимізації кадрових процесів, тоді як створення сприятливого робочого середовища та підтримка корпоративної культури допомагають утримувати талановитих фахівців. Крім того, залучення та мотивація працівників значною мірою залежать від соціальної відповідальності компанії та її готовності інвестувати в розвиток персоналу. Отже, стратегічний підхід до управління талантами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності організацій у динамічному бізнес-середовищі.

3.2. Розробка стратегії розвитку управління талантом в організації

Ефективне управління талантами передбачає не лише впровадження окремих ініціатив, а й розробку комплексної стратегії, яка враховує довгострокові цілі організації, тенденції ринку праці та зміни в економічному середовищі. В умовах нестабільності та високої конкуренції українським компаніям необхідно вибудовувати гнучкі та адаптивні моделі управління людським капіталом, що поєднують цифрові технології, аналітику даних та

персоналізовані програми розвитку. Чітке визначення ключових етапів розробки такої стратегії сприятиме підвищенню продуктивності працівників, їх залученості та забезпеченню довгострокової ефективності організації.

Сучасні організації все активніше впроваджують концепцію управління талантами, яка передбачає комплексний підхід до залучення, розвитку та утримання ключових співробітників. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності персоналу, але й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності компанії. Першочерговим кроком у формуванні ефективної стратегії є оцінка поточного стану управління талантами, що дозволяє виявити існуючі проблеми, оцінити ефективність застосовуваних методик та визначити можливості для подальшого вдосконалення кадрових процесів. Цей аналіз відіграє ключову роль у розумінні впливу кадрової політики на загальну результативність організації, зокрема на її інноваційний потенціал та фінансові показники.

Одним із важливих аспектів стратегії є процес залучення талановитих працівників. У сучасних організаціях широко застосовуються різноманітні методи рекрутингу, серед яких активні кампанії в соціальних мережах, використання професійних платформ (LinkedIn, Work.ua, Djinni), а також партнерство з вищими навчальними закладами для залучення молодих фахівців. Проте ефективність цих підходів залежить не лише від наявності сучасних інструментів, але й від здатності організації забезпечити відповідність кандидатів її корпоративній культурі, цінностям та стратегічним цілям. Важливим етапом після найму є адаптація нових працівників. Для її успішного впровадження компанії використовують комплексні програми онбордингу, що включають наставництво, тренінги та інтерактивні ознайомчі сесії, які допомагають новим співробітникам швидше інтегруватися в робочий процес і ефективно розпочати виконання своїх обов'язків [23].

Наступним ключовим напрямом стратегії є управління розвитком талантів у межах організації. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації персоналу

є критично важливими для підтримання високого рівня професіоналізму та адаптації до змін у бізнес-середовищі. На практиці багато компаній впроваджують внутрішні навчальні програми, корпоративні університети, курси підвищення кваліфікації та платформи електронного навчання (Coursera, Udey for Business, Prometheus). Однак одним із основних викликів залишається точне визначення індивідуальних потреб у навчанні кожного працівника та забезпечення доступу до відповідних ресурсів. Відсутність персоналізованих планів розвитку може призвести до нерівномірного використання потенціалу співробітників, зниження мотивації та зменшення загальної ефективності кадрових ініціатив. Тому для максимального розкриття можливостей персоналу компаніям необхідно впроваджувати системи індивідуального кар'єрного планування, а також забезпечувати механізми зворотного зв'язку для оцінки ефективності навчальних програм.

Важливим компонентом стратегії управління талантами є оцінка ефективності утримання висококваліфікованих співробітників, оскільки саме їхня стабільна робота в організації забезпечує безперервність бізнес-процесів і розвиток компанії [22]. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці компанії змушені впроваджувати дієві механізми збереження персоналу. Серед найбільш ефективних методів мотивації виділяють конкурентні системи матеріального заохочення (бонусні програми, премії, довгострокові фінансові стимули), розвиток корпоративної культури (організація тимблдінгів, внутрішніх заходів, програм соціальної відповідальності), а також створення сприятливих умов праці (гнучкі графіки, можливість віддаленої роботи, додаткові соціальні гарантії). Проте, навіть за наявності подібних стимулів, деякі компанії стикаються з високими показниками плинності кадрів. Основними причинами цього можуть бути невідповідність цінностей організації індивідуальним переконанням працівників, відсутність перспектив кар'єрного розвитку, недостатня увага до професійних потреб персоналу або негнучкий стиль управління.

Одним із ключових чинників, що впливає на утримання талантів, є якість взаємодії між керівництвом і працівниками. Ефективне лідерство сприяє формуванню довіри, підтримує ініціативність і допомагає працівникам реалізовувати свій потенціал. Відкритість до діалогу, готовність до делегування, створення атмосфери залученості та підтримки інноваційних ідей підвищують рівень задоволеності співробітників та їхню лояльність до компанії. Водночас авторитарний стиль управління або недостатня увага до потреб персоналу можуть викликати професійне вигорання, зниження мотивації та відтік кадрів. Тому багато організацій впроваджують регулярні опитування задоволеності працівників, зворотний зв'язок у форматі one-on-one зустрічей, а також комплексні програми розвитку керівників, що сприяють покращенню комунікації всередині команди.

Окрему роль у сучасних підходах до управління талантами відіграє цифрова трансформація HR-процесів. Використання спеціалізованих технологічних рішень, таких як системи управління персоналом (HRM-системи), аналітичні платформи для оцінки продуктивності та інструменти для автоматизації навчання, дозволяє значно підвищити ефективність кадрових процесів [78]. Ці технології допомагають організаціям швидше адаптувати працівників, прогнозувати їхній розвиток, виявляти фактори, що впливають на мотивацію, та приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики. Проте, попри очевидні переваги цифрових інструментів, проблеми з їх інтеграцією в загальну організаційну структуру, а також недостатня підготовка персоналу до роботи з новими технологіями можуть ускладнювати їх ефективне використання. Відтак, стратегічно важливим є не лише впровадження HR-технологій, а й навчання співробітників їх застосуванню, а також гнучке налаштування систем відповідно до потреб компанії.

Розробка ефективної стратегії управління талантами вимагає системного підходу, що охоплює аналіз поточного стану, визначення цілей, планування ініціатив та впровадження відповідних механізмів. Важливим аспектом є

інтеграція сучасних технологій і методик, що сприяють підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Узгодження всіх етапів стратегії дозволяє організації не лише ефективно розвивати людський капітал, а й адаптуватися до динамічних змін на ринку праці. У додатку В наведено ключові етапи процесу розробки стратегії управління талантами, їхній зміст та основні заходи реалізації.

Розробка ефективної стратегії управління талантами в організації починається з комплексного аналізу поточного стану кадрових процесів. Це включає оцінку ефективності існуючих методів рекрутингу, розвитку персоналу та механізмів утримання ключових співробітників. Виявлення слабких місць у цих процесах дозволяє визначити основні проблеми та сформулювати напрями вдосконалення. Без чіткого розуміння, які аспекти управління талантами потребують покращення, організація ризикує витратити ресурси на заходи, що не приносять очікуваних результатів. Тому важливим є встановлення чітких критеріїв оцінки талантів, що відповідають стратегічним пріоритетам компанії. Це передбачає аналіз поточних компетенцій працівників, їхньої продуктивності, рівня залученості та потенціалу для подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати високоперспективних співробітників, а й розробити індивідуальні програми їхнього зростання, що сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи організації.

Крім внутрішнього аналізу, стратегія управління талантами має враховувати особливості корпоративної культури, адже без її гармонійної інтеграції в загальну бізнес-модель компанії будь-які зміни можуть викликати опір персоналу. Важливо, щоб HR-фахівці взаємодіяли з керівниками всіх рівнів для визначення ключових компетенцій, необхідних для реалізації довгострокових бізнес-цілей. Наприклад, у технологічних компаніях акцент може робитися на розвитку інноваційного мислення та цифрових навичок, тоді як у сфері послуг – на покращенні комунікаційних та клієнтоорієнтованих компетенцій. Крім того, стратегія має бути адаптивною до зовнішніх факторів:

динаміки ринку праці, змін у законодавстві, економічних умов та технологічного прогресу. Це дозволяє організації своєчасно коригувати підходи до управління талантами, залишаючись конкурентоспроможною навіть в умовах нестабільності. Таким чином, поєднання внутрішнього аналізу з урахуванням зовнішніх викликів формує основу для побудови довгострокової та результативної стратегії розвитку кадрового потенціалу [79].

Розробка ефективної стратегії управління талантами неможлива без визначення відповідних інструментів та методів, які сприятимуть залученню, розвитку та утриманню ключових співробітників. Впровадження сучасних навчальних програм, систем наставництва, коучінгу та інших засобів професійного розвитку дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й створити в організації культуру безперервного навчання [21]. Однак для досягнення максимального ефекту ці інструменти мають бути адаптованими до специфіки компанії та потреб її працівників. Наприклад, молодші спеціалісти отримують значну користь від інтенсивних тренінгів та програм наставництва, тоді як для досвідчених фахівців важливо розвивати управлінські компетенції та лідерські навички. Крім того, враховуючи швидкі зміни в технологічному та економічному середовищі, організації мають активно впроваджувати цифрові платформи для навчання та розвитку персоналу, що дозволяє масштабувати процес навчання та забезпечувати доступ до актуальних знань у режимі реального часу.

Не менш важливим аспектом стратегії є розробка механізмів мотивації та утримання талановитих працівників. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці фінансове стимулювання вже не є достатнім фактором для забезпечення довготривалої лояльності співробітників. Компанії мають розширювати свої мотиваційні програми, включаючи гнучкі умови праці, кар'єрні перспективи, корпоративні пільги, а також створення сприятливого робочого середовища, що підтримує інноваційність та самореалізацію. Окрему роль у цьому процесі відіграє корпоративна культура та соціальна відповідальність компанії, оскільки

можливість брати участь у суспільно значущих проєктах та ініціативах підвищує рівень залученості персоналу.

Ефективне впровадження стратегії потребує чіткої організаційної структури, розподілу відповідальності між учасниками процесу та достатнього фінансування для реалізації запланованих заходів. Контроль за виконанням стратегії є критичним етапом, який дозволяє коригувати заходи відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Регулярний моніторинг ефективності, аналіз даних щодо рівня задоволеності працівників, оцінка впливу навчальних програм та програм мотивації забезпечують можливість оперативного коригування підходів та підвищення загальної результативності управління талантом у компанії [80].

Процес впровадження стратегії розвитку управління талантом є складним і багатофакторним, оскільки на нього впливають як внутрішні особливості організації, так і динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Серед ключових зовнішніх факторів слід виділити загальносвітові тенденції цифровізації, автоматизації та розвитку штучного інтелекту, які зумовлюють необхідність постійного оновлення професійних навичок працівників. Це, у свою чергу, висуває нові вимоги до змісту навчальних програм, підходів до оцінки компетенцій і методів управління талантами. Глобальна конкуренція за висококваліфіковані кадри також ускладнює завдання утримання співробітників, тому компанії мають розробляти комплексні мотиваційні стратегії, що враховують не лише матеріальні стимули, а й можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку та залучення до інноваційної діяльності [20].

Водночас внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, структура управління та рівень організаційної зрілості, значною мірою визначають успішність реалізації стратегії. Для ефективного впровадження змін керівництво компанії повинно не лише володіти технічними знаннями у сфері управління персоналом, а й демонструвати високий рівень лідерських компетенцій. Здатність мотивувати співробітників, ефективно комунікувати стратегічні цілі та

залучати персонал до процесу прийняття рішень є ключовими факторами успіху. Важливо, щоб кожен працівник усвідомлював свою роль у реалізації стратегії та був готовий до змін. Залучення персоналу до процесу стратегічного планування сприяє формуванню відчуття відповідальності за досягнення організаційних цілей та підвищує рівень підтримки запланованих ініціатив. Тому створення відкритої системи комунікації, забезпечення регулярного зворотного зв'язку та стимулювання внутрішньої ініціативності є невід'ємними складовими ефективного управління талантами.

Отже, розробка стратегії розвитку управління талантом в організації є комплексним процесом, що охоплює аналіз поточного стану, визначення стратегічних цілей, впровадження інструментів розвитку та мотивації персоналу, а також оцінку ефективності реалізованих ініціатив. Важливим аспектом є адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища, таких як цифровізація та зростаюча конкуренція на ринку праці, а також її відповідність корпоративній культурі та бізнес-цілям компанії. Успішна реалізація стратегії потребує активної участі керівництва та персоналу, ефективної комунікації та систематичного моніторингу результатів, що забезпечує гнучкість і своєчасне коригування підходів до управління талантами.

3.3. Практичні напрями підвищення ефективності управління талантом в умовах сучасних викликів

Підвищення ефективності управління талантом у сучасних умовах потребує впровадження гнучких і технологічно орієнтованих підходів, здатних адаптуватися до швидких змін ринку праці, глобальних трансформацій та соціально-економічних викликів. Діджиталізація, посилена конкуренція за висококваліфіковані кадри та зростаючі очікування працівників вимагають від компаній перегляду традиційних методів залучення, розвитку та утримання персоналу. Аналіз практичних напрямів, що сприяють підвищенню ефективності

управління людським капіталом, дозволить визначити найбільш результативні рішення, які забезпечать стійкість та конкурентоспроможність організацій у динамічному бізнес-середовищі.

Управління талантами у сучасних умовах є стратегічним фактором розвитку організацій, що забезпечує їхню адаптивність та конкурентоспроможність. Технологічні зміни, глобалізація та соціально-економічні виклики впливають на підходи компаній до залучення, розвитку та утримання співробітників. Ускладнення конкуренції на ринку праці, прискорене впровадження інновацій та зміни в очікуваннях працівників вимагають від організацій постійного вдосконалення стратегій управління людським капіталом. Для забезпечення довгострокової ефективності компанії мають зосередитися на використанні персоналізованих підходів до роботи з кадрами, застосуванні цифрових технологій та розвитку гнучких форматів працевлаштування, які враховують інтереси співробітників і тенденції ринку.

Одним із ключових викликів для організацій є необхідність адаптації управлінських стратегій до стрімких змін у технологічному середовищі. Зростаюча автоматизація, поширення штучного інтелекту та цифрових рішень створюють потребу в кадрах із відповідними компетенціями, які можуть швидко опановувати інноваційні процеси та ефективно використовувати нові технології у своїй діяльності. Однак навіть у таких умовах конкуренція за висококваліфікованих спеціалістів стає дедалі жорсткішою, адже роботодавці прагнуть залучати фахівців, пропонуючи привабливі умови праці та професійного розвитку. Згідно з даними World Economic Forum, до 2025 року 50% працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації через автоматизацію робочих процесів. В Україні цю проблему визнають як державні органи, так і бізнес-сектор, зокрема через проєкти цифрової освіти, такі як Дія.Освіта, де вже понад 25 тисяч громадян пройшли навчання з цифрових навичок у 2024 році [81].

Ще одним викликом є глобалізація ринку праці, яка значно активізувала міжнародну мобільність спеціалістів. За даними Національного банку України, у

2024 році очікується, що країну залишать близько 500 тисяч осіб, що створює додатковий дефіцит кваліфікованих кадрів [82]. Втрата значної частки трудових ресурсів вимагає від організацій розробки стратегій для залучення та утримання талантів, зокрема через підвищення конкурентоспроможності умов праці. Одним із рішень є запровадження гнучких форм зайнятості, таких як віддалена робота, проєктна співпраця та асинхронні моделі комунікації. Наприклад, EPAM Systems Україна активно використовує міжнародні практики залучення фахівців, пропонуючи можливості дистанційної роботи та співпраці в рамках глобальних проєктів [52].

Крім того, одним із головних чинників впливу на управління талантами є зміна ставлення молодих працівників до кар'єрного розвитку та традиційних форм зайнятості. Покоління Y та покоління Z надають перевагу гнучкому робочому графіку, можливості поєднувати професійне та особисте життя, а також соціальній відповідальності компанії. Згідно з дослідженнями, до 2025 року міленіали становитимуть близько 75% робочої сили, і для них важливо працювати в компаніях із надихаючою місією, яка відображає їхній внесок у розвиток суспільства [83]. Враховуючи ці зміни, організаціям необхідно адаптувати свої HR-стратегії, зокрема шляхом впровадження програм work-life balance, розширення можливостей дистанційної роботи та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Іншим важливим викликом є ефективність внутрішньої комунікації. Відсутність відкритих каналів обміну інформацією між керівництвом і працівниками спричиняє зниження рівня задоволеності роботою та підвищену плинність кадрів. Співробітники, чиї думки не враховуються під час прийняття рішень, частіше схильні залишати організацію. У зв'язку з цим компаніям варто впроваджувати механізми двостороннього зв'язку, такі як регулярні зустрічі керівництва з працівниками, анонімні опитування, цифрові платформи для обговорення ініціатив. Наприклад, такі підходи вже активно використовуються

в міжнародних компаніях, як-от Google, де співробітники мають змогу впливати на прийняття рішень через систему внутрішніх ініціатив та обговорень [84].

Економічна нестабільність, інфляція та фінансові обмеження також впливають на політику управління талантами. Компанії змушені переглядати свої витрати, і часто це стосується скорочення програм навчання, кар'єрного розвитку та мотиваційних стимулів. Однак у довгостроковій перспективі такі дії можуть призвести до зниження продуктивності та втрати ключових фахівців. Оптимальним рішенням є переорієнтація стратегії в бік економічно ефективних HR-підходів, таких як онлайн-навчання, внутрішні програми менторства та коучингу, а також партнерство з навчальними закладами для підготовки фахівців.

Інклюзивність і культурна різноманітність також відіграють важливу роль у сучасному управлінні талантами. В Україні цей підхід активно підтримують компанії, такі як SoftServe, де діють ініціативи з підтримки жінок у технологічній сфері, а також програми менторства для молодих спеціалістів [85, 31].

Однією з ключових змін на сучасному ринку праці є трансформація очікувань молодих працівників щодо кар'єрного зростання та організації робочого процесу. Молоді фахівці висувають нові вимоги до роботодавців, надаючи перевагу гнучкому графіку, можливості працювати дистанційно, корпоративній соціальній відповідальності та цінностям компанії. За даними дослідження Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey, 49% представників покоління Z та 62% міленіалів обирають роботодавців, які дотримуються принципів сталого розвитку та етичного ведення бізнесу [86]. Враховуючи ці тенденції, організаціям необхідно адаптувати корпоративну культуру та HR-стратегії, інтегруючи в них принципи work-life balance, інклюзивність і можливості кар'єрного розвитку.

Відсутність ефективної внутрішньої комунікації між керівництвом та співробітниками залишається значною проблемою, що негативно впливає на залученість персоналу та загальну продуктивність організації. Дослідження,

опубліковане в Harvard Business Review, показує, що підрозділи з високим рівнем залученості працівників демонструють на 23% вищий прибуток [87]. Крім того, співробітники, які отримують достатньо інформації для якісного виконання своїх обов'язків, у 2,8 раза частіше виявляють високу залученість. Успішні організації впроваджують різноманітні стратегії для покращення внутрішніх комунікацій, такі як регулярний зворотний зв'язок, анонімні опитування та використання цифрових платформ для обговорення важливих ініціатив. Ці заходи сприяють створенню відкритого та прозорого робочого середовища, що підвищує задоволеність працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Ще одним серйозним викликом є нестабільність економічного середовища, яка змушує компанії адаптувати свої підходи до управління талантами. В умовах економічних спадів, високої інфляції та глобальних криз організації часто скорочують витрати на розвиток персоналу, що може призвести до втрати конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Водночас досвід міжнародних компаній доводить, що інвестиції у навчання персоналу навіть у періоди кризи сприяють збереженню продуктивності та стійкості бізнесу. Наприклад, компанія Amazon впровадила програму Upskilling 2025, яка передбачає перенавчання понад 100 тисяч працівників на нові технологічні спеціальності, що дозволяє не лише підвищити кваліфікацію персоналу, а й запобігти масовим скороченням [88].

Автоматизація процесів управління талантом є ключовим напрямом технологічного розвитку, що дозволяє оптимізувати рекрутинг, оцінку персоналу та аналіз продуктивності співробітників. Використання спеціалізованих програмних рішень значно прискорює ці процеси, знижуючи ризик помилок, пов'язаних із людським фактором. Алгоритми для підбору кадрів забезпечують об'єктивну оцінку кандидатів за широким спектром критеріїв, включаючи професійні компетенції, досвід та відповідність

корпоративній культурі. Це підвищує якість найму та сприяє залученню фахівців, які найбільше відповідають потребам організації.

Штучний інтелект (ШІ) дедалі активніше інтегрується у систему управління персоналом, забезпечуючи аналітику даних про співробітників. Алгоритми ШІ здатні оцінювати ефективність працівників, прогнозувати їх кар'єрний розвиток та виявляти області для покращення. Наприклад, системи моніторингу продуктивності допомагають керівникам виявляти сильні сторони працівників, формувати індивідуальні плани розвитку та надавати персоналізовані можливості для професійного зростання [16]. Такі підходи не лише підвищують ефективність управління, а й сприяють підвищенню мотивації персоналу.

Важливим аспектом сучасного управління талантом є використання технологічних рішень для навчання та професійного розвитку. Системи управління навчанням дозволяють створювати персоналізовані освітні програми, що надають співробітникам гнучкість у процесі самонавчання. Онлайн-курси, інтерактивні модулі, вебінари та тестування забезпечують ефективне засвоєння знань і сприяють підвищенню кваліфікації працівників у відповідності до потреб компанії. Завдяки таким інструментам організації можуть не лише розвивати компетенції своїх співробітників, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Використання хмарних технологій відіграє важливу роль у вдосконаленні управління талантом, оскільки дозволяє централізовано зберігати дані про кваліфікацію, досвід і досягнення співробітників. Це спрощує процес аналізу та прийняття рішень для HR-відділів, забезпечуючи доступ до актуальної інформації в реальному часі. Крім того, хмарні платформи підтримують дистанційну роботу та сприяють ефективній взаємодії між співробітниками з різних регіонів і країн, що є важливим чинником у глобалізованому бізнес-середовищі.

Ще одним ключовим напрямом є використання аналітики великих даних, яка дозволяє ідентифікувати приховані тенденції в управлінні персоналом. Аналіз великого масиву інформації про співробітників дає змогу HR-фахівцям виявляти фактори, що впливають на залучення, мотивацію та утримання працівників. Завдяки цьому компанії можуть розробляти ефективніші стратегії розвитку людського капіталу та приймати обґрунтовані кадрові рішення [25]. Big Data також дозволяє комплексно оцінювати продуктивність працівників, їхню соціальну взаємодію та кар'єрне зростання, що сприяє підвищенню точності HR-аналітики.

Інтеграція різних технологічних рішень у єдину систему сприяє узгодженій роботі процесів рекрутингу, навчання, оцінки та розвитку персоналу. Це забезпечує цілісний підхід до управління талантом та дозволяє оперативно коригувати кадрові стратегії відповідно до актуальних потреб компанії. Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки, оскільки обробка великої кількості конфіденційної інформації про співробітників потребує надійного захисту. Впровадження сучасних технологій захисту даних є критично важливим для підтримки довіри персоналу та запобігання витокам інформації [31].

Стратегічна культура організації визначає ключові цінності, принципи та норми, що формують поведінку співробітників і сприяють згуртованості колективу навколо спільних цілей. Вона впливає на корпоративну ідентичність, стиль управління та способи взаємодії з персоналом. Для її ефективного формування необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління талантами, орієнтовані на мотивацію, розвиток і залучення співробітників у процеси прийняття рішень. Важливо створити середовище, в якому кожен працівник відчуває свою значущість, має можливості для професійного зростання та впевненість у стабільності компанії.

Одним із основних аспектів стратегічної культури є підтримка інноваційності, ініціативності та креативності персоналу. Організація має заохочувати творчий підхід до виконання завдань, забезпечуючи доступ до

сучасних знань, технологій і ресурсів для реалізації нових ідей. Також важливо розвивати культуру співпраці та командної роботи, що сприятиме активному залученню працівників до процесів прийняття стратегічних рішень. Відкрите спілкування та можливість впливати на розвиток компанії підвищують рівень задоволеності співробітників та їхню довгострокову лояльність.

Гнучкість кадрової політики є ще одним критично важливим елементом стратегічної культури. Вона повинна відповідати динамічним змінам ринку праці, технологічним інноваціям і соціокультурним трансформаціям [8]. Організації, що прагнуть залучати й утримувати талановитих фахівців, мають регулярно аналізувати ринкові тенденції, адаптувати умови праці до сучасних реалій та пропонувати співробітникам можливості для професійного розвитку. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й зміцнити конкурентні позиції компанії.

Ефективне залучення талановитих працівників є ключовим завданням кадрової політики організації. Для цього необхідно створити комплексну систему пошуку та відбору кандидатів, яка відповідатиме стратегічним цілям компанії. Окрім традиційних методів, таких як співбесіди та тестування, дедалі більшого значення набуває використання цифрових технологій, зокрема алгоритмів штучного інтелекту для аналізу резюме, автоматизованих платформ для відбору кандидатів та соціальних мереж як інструменту пошуку спеціалістів. Такий підхід дозволяє значно скоротити час на рекрутинг, підвищити точність відбору та забезпечити стабільний приплив кваліфікованих кадрів відповідно до потреб організації [27].

Проте залучення талантів неможливе без створення привабливого внутрішнього середовища. Важливими аспектами є підтримка довіри між керівництвом та персоналом, відкритість комунікацій і культура взаємоповаги. Організації, які стимулюють ініціативність, сприяють розвитку працівників і забезпечують їм можливості для кар'єрного зростання, формують сильний бренд роботодавця. Також важливими факторами є сучасні умови праці, що включають

гнучкий графік, можливість дистанційної роботи та підтримку балансу між професійним та особистим життям. Такі ініціативи підвищують лояльність співробітників та знижують рівень плинності кадрів [33].

Адаптація кадрової політики також передбачає ефективне управління процесами навчання та розвитку персоналу. Талановиті працівники зацікавлені в постійному вдосконаленні професійних навичок, тому компанії мають надавати їм доступ до програм навчання, наставництва та професійного розвитку. Запровадження систем зворотного зв'язку сприяє оцінюванню результатів праці та отриманню рекомендацій для подальшого вдосконалення. Утримання кваліфікованих працівників є не менш важливим аспектом управління талантами. Для цього необхідно розробити ефективну систему стимулювання, що включає як матеріальні, так і нематеріальні винагороди. Важливим є не лише конкурентний рівень оплати праці, але й можливості для кар'єрного росту, участь у значущих проєктах та надання працівникам можливості реалізовувати свої ініціативи. Організації, що створюють умови для самореалізації персоналу, отримують більш мотивованих та продуктивних співробітників, що позитивно впливає на загальну ефективність бізнесу [53].

Підвищення ефективності управління талантом в умовах сучасних викликів потребує комплексного підходу, що поєднує впровадження цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та створення сприятливих умов для залучення, утримання й професійного зростання працівників. Використання автоматизованих HR-платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє оптимізації процесів рекрутингу, оцінки й розвитку персоналу. Водночас формування гнучких моделей роботи, підтримка work-life balance та інвестування в безперервне навчання працівників є важливими чинниками утримання кваліфікованих кадрів. Організації, які адаптують свої кадрові політики до глобальних тенденцій і змін ринку праці, зможуть не лише підвищити конкурентоспроможність, але й створити інноваційне середовище, що сприятиме довгостроковій стабільності та розвитку бізнесу.

Висновки до третього розділу

Удосконалення управління талантом в українських організаціях вимагає комплексного підходу, що передбачає впровадження інноваційних методів та технологій. Використання цифрових HR-платформ, штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє оптимізувати процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу. Інтеграція автоматизованих рішень у сфері рекрутингу та управління кар'єрним розвитком сприяє ефективнішому використанню людського капіталу, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності організацій. Водночас важливим аспектом є персоналізація підходів до розвитку співробітників через сучасні методи навчання, такі як онлайн-курси, платформи дистанційного навчання та програми наставництва.

Ефективна стратегія управління талантом повинна ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів компанії, потреб ринку праці та глобальних тенденцій. Розробка такої стратегії включає оцінку поточного рівня управління людськими ресурсами, визначення ключових компетенцій, що забезпечують довгострокову ефективність компанії, а також впровадження гнучких та адаптивних кадрових політик. Стратегічне планування в цій сфері має бути орієнтоване не лише на залучення нових кадрів, а й на розвиток існуючих працівників, що дозволить забезпечити внутрішню мобільність персоналу та мінімізувати ризики втрати кваліфікованих фахівців.

В умовах сучасних викликів ключовим фактором підвищення ефективності управління талантами є створення сприятливого корпоративного середовища, що стимулює залученість і мотивацію працівників. Глобалізація, економічна нестабільність та цифрова трансформація вимагають від компаній підвищеної уваги до розвитку корпоративної культури, соціальної відповідальності та створення умов для балансу між роботою та особистим життям. Успішні організації реалізують інноваційні програми мотивації, персоналізовані схеми винагород і можливості кар'єрного розвитку, що сприяє

підвищенню рівня задоволеності працівників і формує лояльність до роботодавця. Таким чином, управління талантом стає важливим стратегічним інструментом забезпечення довгострокової ефективності та стійкості організацій в Україні.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі здійснено аналіз теоретичних засад, сучасних тенденцій та практичних аспектів управління талантом в організаціях, зокрема в умовах цифровізації та трансформації ринку праці. Проведене дослідження дало змогу комплексно розглянути ключові чинники, що впливають на ефективність управління людським капіталом, та обґрунтувати напрями його вдосконалення. Результати дослідження дозволили сформулювати такі загальні висновки, що відображають вирішення кожного з поставлених завдань відповідно до мети дослідження:

1. У процесі вивчення наукових підходів до управління талантом було встановлено, що це поняття трактується досить широко і передбачає як стратегічні, так і тактичні підходи до формування людського капіталу. Зарубіжна література приділяє значну увагу гнучкості, інклюзивності та цифровізації управління персоналом, тоді як вітчизняна теорія перебуває на етапі адаптації цих концепцій до реалій українського бізнес-середовища.

2. Історичний аналіз розвитку концепцій управління талантом дозволив простежити еволюцію цього напрямку — від базових функцій підбору кадрів до сучасного інтегрованого управління талантами на всіх етапах їх професійного циклу. Сучасна теоретична база засвідчує важливість переходу від адміністративного до стратегічного мислення в управлінні людськими ресурсами.

3. Дослідження факторів, що впливають на розвиток управління талантом, виявило, що вирішальну роль відіграють рівень цифрової трансформації, культура інновацій в організації, стан ринку праці та рівень внутрішньої комунікації. Саме ці чинники визначають здатність компанії залучати й утримувати перспективних працівників, а також формувати стійкі команди у динамічному середовищі.

4. Аналіз сучасних світових тенденцій підтвердив провідну роль цифрових технологій в управлінні талантом. Системи аналітики, автоматизованого рекрутингу, індивідуального навчання та регулярних опитувань працівників стають стандартами у багатьох успішних компаніях. Такий досвід має бути орієнтиром для українських підприємств, які прагнуть адаптувати свої HR-практики до глобального рівня.

5. Оцінка стану управління талантом в українських організаціях засвідчила нерівномірність розвитку цієї сфери. Хоча великі компанії вже впроваджують сучасні HR-системи, багато малих і середніх підприємств досі використовують застарілі підходи. Найбільш актуальними залишаються проблеми цифрової трансформації, плинності кадрів та дефіциту кваліфікованих спеціалістів у ключових галузях.

6. Вивчення впливу управління талантом на ефективність діяльності організацій дало змогу встановити прямий зв'язок між якісними HR-практиками та ключовими бізнес-метриками: продуктивністю, прибутковістю, рівнем залученості персоналу та клієнтським сервісом. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, демонструють стабільніше зростання та вищий рівень інноваційності.

7. Розроблені рекомендації щодо впровадження інноваційних методів управління талантом базуються на прикладах реального досвіду українських і міжнародних компаній. Вони охоплюють впровадження цифрових рішень, розвиток корпоративного навчання, застосування гейміфікації в мотиваційних програмах та створення умов для розвитку лідерського потенціалу на всіх рівнях.

8. Сформована стратегія розвитку управління талантом передбачає послідовне впровадження гнучких, технологічно орієнтованих та персоналізованих підходів. Вона також враховує сучасні виклики — такі як нестабільність ринку праці, генераційні відмінності серед працівників та необхідність швидкої адаптації до змін. Стратегія спрямована на посилення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

9. Практичні напрями підвищення ефективності управління талантом включають цифрову трансформацію HR-функції, впровадження data-driven прийняття рішень, активне залучення персоналу до процесів змін, розвиток внутрішнього бренду роботодавця та побудову системи безперервного навчання. Ці заходи є ключовими в умовах цифрової економіки та формують базу для майбутнього успіху компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кашлакова А. І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами. Діалектичний аналіз. Наукові перспективи, 2021, № 9(15), с. 124–130.
2. Антонова О. Є. Технології розвитку обдарованості особистості : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 126 с.
3. Florida R. The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent. New York : Harper Business, 2006.
4. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Brighton, MA : Harvard Business Press, 2001. 280 p.
5. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review, 2013, vol. 23, issue 4, pp. 326–336.
6. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. What is the meaning of “talent” in the world of work? Human Resource Management Review, 2013, № 12, pp. 290–300.
7. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018, вип. 21, с. 246–250.
8. Савченко В. Ю. Сутність феномену “талант” у науковому дискурсі. Scientific notes of Taurida V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration, 2024, № 1, с. 245–251. DOI: [10.32782/tvu-2663-6468/2024.1/43](https://doi.org/10.32782/tvu-2663-6468/2024.1/43).
9. Лисак В. Ю. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017, вип. 1(06).
10. Кучинський В. А., Романенко Ю. І. Розвиток підходів до управління персоналом організації. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27883>.
11. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство, 2020, № 22. DOI: [10.32782/2524-0072/2020-22-78](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78).

12. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023, т. 2, № 1, с. 75–83.
13. Dragan O., Vashkulat O. Creative management in cooperation with management talent in the system of competitiveness of the enterprise. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2024, no. 1(42). DOI: [10.32782/easterneurope.42-10](https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-10).
14. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper and Brothers, 1911.
15. Орлова А. А. Історія управлінської думки : метод. рекомен. до практ. занять для здобув. ВО за першим (бакалаврським) рівнем зі спец. 073 «Менеджмент» / уклад. А. А. Орлова ; Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 40 с.
16. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*, 2023, № 55. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-55-86](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86).
17. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024, вип. 65.
18. Драган О. І. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, вип. 33.
19. Коган А. Б. Світогляд. Талант. Художня творчість. Київ, 1981. 48 с.
20. Савченко В. Талант-менеджмент як інноваційний тренд розвитку системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Успіхи і досягнення у науці*, 2024, № 6(6). DOI: [10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-571-584](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-571-584).
21. Красностанова Н., Якименко Т. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*, 2023, № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-57>.
22. Баранов І. В. Вплив кластерної моделі організації економіки на розвиток інноваційної діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2009, № 12(103), с. 92–96.

23. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Efektyvna ekonomika*, 2023, № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.32>.
24. Шумейко Л. Обдарованість – талант – геніальність як чинники культуротворення в мистецько-освітньому просторі. *Fine art and culture studies*, 2024, № 1, с. 273–282. URL: <https://doi.org/10.32782/facs-2024-1-34>.
25. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*, 2019, № 4(36). URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(36\).2019.190230](https://doi.org/10.18371/fp.4(36).2019.190230).
26. Kmbs. Гібридна робота: моделі майбутнього. Люди. Лідерство і менеджмент. Культура, 2020. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/hybrid-work-models>.
27. Poltoratska A. Talent management as a key factor in the development of a modern organization. *Market infrastructure*, 2021, № 53. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-14>.
28. Forbes. 50 найперспективніших компаній, які будують бізнес на основі штучного інтелекту. Список Forbes, 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/spisok-nayperspektivnishikh-privatnikh-kompaniy-yaki-buduyut-biznes-na-osnovi-shtuchnogo-intelektu-20042023-13200>.
29. SKIM AI. 10 агентів штучного інтелекту, які варто впровадити та використовувати на вашому підприємстві вже сьогодні. - 2024. URL: <https://skimai.com/uk/10-ai-%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2-%D1%8F%D0%BA%D1%96-%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BE-%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D0%BD/>.
30. UCG. Розкриваємо можливості HR-даних: як Randstad полегшує компаніям пошук талановитих співробітників. - 2024. URL:

<https://ucg.in.ua/article/rozkriva%D1%94mo-mozhlivosti-hr-danih-yak-randstad-polegshu%D1%94kompaniyam-poshuk-talanovitih-spivrobitnikiv/>.

31. Zavhorodnya E., Melnyk T. Global ICT investment: trends, challenges, and opportunities for sustainable development. Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід, 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-39>.
32. Никифорок В. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. Ефективна економіка, 2019, № 4.
33. Васильєв А. Й., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2016, вип. 174, с. 44–52.
34. Блешмудт Д. Формування стратегії діяльності організації. У: Наукові досягнення молоді: особливості та перспективи / гол. ред. Т. Гавриленко. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/19.06.2020.v1.02>.
35. Metinvestholding. Метінвест здобув відзнаку Національного агентства кваліфікацій за розвиток стандартів професійної освіти в Україні. - 2024. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/metnvest-zdobuv-vdznaku-naconaljnogo-agentstva-kvalfkacj-za-rozvitok-standartv-profesjno-osvti-v-ukran>.
36. IT Ukraine. Експорт ІТ послуг вперше за тривалий час знизився у річному показнику – дані за 2023 рік. - 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/eksport-it-poslug-vpershe-za-trivalij-chas-znizivsya-u-richnomu-pokazniku-dani-za-2023-rik/>.
37. Work.ua. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. 2024. URL: <https://www.work.ua/en/articles/analytics/3234/>.
38. NISS. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>.
39. Agroview. Дефіцит кадрів: в аграрному секторі не вистачає більше мільйона людей. - 2025. URL: <https://agroreview.com/content/deficzyt-kadriv-agrarnomu-sektori-vystachaye>.

40. VoxUkraine. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. - 2024. URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny>.
41. Шарова С. В., Веклич В. А. Дефіцит робочої сили в Україні: причини та шляхи подолання // Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 252–258. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-252_258.pdf.
42. Економічна правда. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? // 2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>.
43. Forbes. Команда, а не колектив. Професіонали роз'їхалися по світу через війну. Як найбільші компанії об'єднують їх попри відстань. - 2022. URL: <https://forbes.ua/leadership/komanda-a-ne-kolektiv-profesionali-rozikhalis-po-svitu-cherez-viynu-yak-kompanii-obednuyut-ikh-popri-vidstan-18112022-9869>.
44. Прудис О. Інноваційні технології управління талантами як інструмент розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України // Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С. 257–270.
45. Захарова О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні // Збірник наукових праць ЧДТУ. 2023. Вип. 65. ISSN 2306-4420.
46. CRI. 74% роботодавців України відчують дефіцит кадрів. - 2025. URL: <https://ukrainian.cri.cn/2024/09/25/ARTIi82umohM8k8wQ8rztgRt240925.shtml>.
47. Work.ua. Що буде з ринком праці за 5 років — глобальні тренди. - 2023. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/analytics/3108/>.
48. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів // Економіка і організація управління. 2019. № 2(34).
49. Computools. Мотивація та винагорода в ІТ: що найважливіше для фахівця? - 2024. URL: <https://careers.computools.ua/motivation-and-rewards-in-it/>.
50. Хмарська І. А. Маркетингові комунікації: основна роль в діяльності підприємства // Ефективність інвестиційної діяльності: перспективний підхід. - 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-365-4-34>.

51. Маковоз О. С., Крючко О. М., Парцирний Д. В. Розвиток організаційної структури в умовах дистанційної роботи персоналу організації // Цифрова економіка та економічна безпека. - 2023. № 7(07). С. 92–95. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.7-15>.
52. Толкачова Н. В. Планування діяльності організації // International journal of education and science. 2018. Т. 1, № 3–4. URL: <https://doi.org/10.26697/ijes.2018.3-4.36>.
53. Асеева Ю. О., Шалаєва К. О. Вплив зміни управлінської культури на розвиток організації // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2024. № 3. С. 108–112. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.3.20>.
54. Київстар. У Київстар стартувала програма з професійного розвитку «БезВагань». - 2023. URL: <https://kyivstar.ua/news/id120920231100>.
55. Google re:Work. Set goals with OKRs. Guides. URL: <https://rework.withgoogle.com/en/guides/set-goals-with-okrs>.
56. Кравченко І. С., Ткачук А. В. Оцінка ефективності використання людського капіталу в Україні в умовах діджиталізації праці // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63.
57. SoftServe. Цифрова стратегія та інновації. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/services/digital-strategy-and-innovation>.
58. 3M. 3M's 15% Culture // 3M Careers. URL: https://www.3m.co.uk/3M/en_GB/careers/culture/15-percent-culture/.
59. McDonald's Ukraine. HR-директор McDonald's Ukraine: Як працює з талантами легендарна мережа fast-service. - 2019. URL: <https://rau.ua/novyni/hr-dyrektor-mcdonald-s-ukraine/>.
60. SAS. Benefits, compensations and offers // Career. Working at SAS. URL: <https://www.sasgroup.net/career/working-at-sas/benefits-and-compensations/>.
61. EY. Опитування думок співробітників. URL: https://www.ey.com/uk_ua/services/workforce/employee-opinion-surveys.

62. Adobe. Adobe's Check-In: The Future of Performance Reviews. URL: <https://amazingworkplaces.co/adobes-check-in-the-future-of-performance-reviews/>.
63. Калиновський А. О., Калиновська Н. Л., Калиновська О. Р., Карабінович Р. В. Економічне оцінювання ефективності використання людського капіталу авіаремонтними підприємствами // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2023. – № 1(9). – С. 139–149.
64. Нафтогаз. Діджиталізація Нафтогазу: нові можливості для росту працівників. URL: <https://www.naftogaz.com/news/didzhitalizatsiya-naftogazu-novi-mozhlyvosti-dlya-rostu-pratsivnykiv>.
65. Inside Crotonville: GE's Corporate Vault Unlocked. - 2017. URL: <https://www.ge.com/news/reports/inside-crotonville-ge-s-corporate-vault-unlocked>.
66. Yang Y. Employees Management Analysis at Ford Motor Company / International Journal of Business and Social Science. – 2014. – Vol. 5, No. 10(1). – P. 80–85.
67. HURMA. ATS система та HRM платформа в одному рішенні. URL: <https://hurma.work>.
68. Recuite. Автоматизація рекрутинга: стратегії для ефективного скрінінгу кандидатів при високій кількості заявок. - 2023. URL: <https://www.recuite.com/avtomatyzacziya-rekrutynga-strategiyi-dlya-efektyvnogo-skriningu-kandydativ-pry-vysokij-kilkosti-zayavok>.
69. РБК–Україна. У МХП розповіли про ефективність системи моніторингу емоційних станів співробітників. 2019. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/mhp-rasskazali-effektivnosti-sistemy-monitoringa-1572002411.html>.
70. Robota.ua. Управління талантами та підвищення ефективності компанії. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/upravlinnya-talantami-ta-pidvishhennya-efektivnosti-kompaniyi>.
71. Prometheus. Курс на експорт. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/course-for-export>.
72. Бізнес-школа УКУ. Agile в HR: практичне застосування. URL: <https://lvbs.com.ua/news/agile-v-hr-praktychne-zastosuvannya/>.

73. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації // Інтернаука. Серія: Економічні науки. – 2021. – № 2(46), Т. 2. – С. 35–43.
74. Kovalska K., Kovaliukh Y. Factors and indicators of the effectiveness of talent management systems in organizations // Young scientist. – 2019. – Vol. 4, no. 68. – URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-41>.
75. Київстар. Соціальна відповідальність. Про компанію. URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility>.
76. МХП. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist>.
77. Сторожук О. В. Актуальні питання розвитку талант-менеджменту в університетах України // Третій рівень освіти в Україні: становлення та тенденції. – 2023. – URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-331-9-61>.
78. 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.
79. Narodovska J., Poltoratska A. Talent management as a factor increasing the level of organization development // Market infrastructure. – 2023. – No. 75. – URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure75-23>.
80. Tymoshenko V. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2022. – Т. 2, № 10. – С. 59–64. – URL: <https://doi.org/10.32750/2022-0205>.
81. Українська бібліотечна асоціація. Понад 25 тисяч людей навчилися цифрових навичок у бібліотеках України – спільний проєкт Мінцифри та ПРООН. URL: <https://ula.org.ua/novyny-ta-podii/novyny/5322-ponad-25-tysiach-liudei-navchylysia-tsyfrovykh-navychok-u-bibliotekakh-ukrainy-spilnyi-proiekt-mintsyfri-ta-proon>.

82. РБК-Україна. Україну цього року залишать півмільйона осіб: НБУ назвав причини. - 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayinu-tsogo-roku-zalishat-pivmilyona-osib-1731053044.html>.
83. Наumenko Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації // PMGP. – 2020. – Т. 5, № 1. – e0501230. – URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>.
84. Business-Broker. Що таке корпоративна культура та чому вона важлива для компанії. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-korporatyvna-kultura-ta-chomu-vona-vazhlyva-dlia-kompanii>.
85. SoftServe. Sustainability Report 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>.
86. Deloitte. 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>.
87. Harvard Business Review. Why Overhauling Internal Communications Could Be Your Greatest Revenue-Driver. 2023. URL: <https://hbr.org/sponsored/2023/05/why-overhauling-internal-communications-could-be-your-greatest-revenue-driver>.
88. Amazon. Upskilling 2025. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/upskilling-2025>.
89. Yermolenko S. P. Bringing the skills gap: the role of business and education in human capital development. Наука та освіта: зб. пр. XIX Міжнар. наук. конф., 15–22 січня 2025 р., м. Хайдусобосло, Угорщина. – Хмельницький: ХНУ, 2025. С. 109 - 113.
90. Єрмоленко С. П. Інтеграція бізнесу та освіти: механізми подолання дисбалансу між підготовкою кадрів та потребами ринку праці. Актуальні соціально-економічні проблеми в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, 18 квітня 2025 р. / НаУКМА, Кафедра економічної теорії. - Київ, 2025. - С. 46-48.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові складові управління талантом та їхній вплив на розвиток організації

Складова управління талантом	Опис	Вплив на розвиток організації
Залучення талантів	Виявлення та залучення висококваліфікованих фахівців через різні канали рекрутингу для задоволення стратегічних потреб організації.	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, посиленню її інноваційного потенціалу та зміцненню ринкових позицій.
Оцінка та відбір кандидатів	Визначення найбільш відповідних кандидатів на основі їхніх професійних компетенцій, досвіду та відповідності корпоративним цілям.	Забезпечує якісний кадровий склад, сприяючи ефективному виконанню стратегічних завдань організації.
Навчання та розвиток	Реалізація програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до потреб компанії та ринкових змін.	Підвищує продуктивність працівників, сприяє впровадженню інновацій та адаптивності організації до змінного середовища.
Мотивація та утримання	Формування системи матеріальної та нематеріальної мотивації, що включає компенсаційні пакети, можливості кар'єрного зростання та корпоративні ініціативи.	Зміцнює організаційну лояльність, знижує рівень плинності кадрів та покращує загальну ефективність роботи команди.
Організаційна культура	Розвиток корпоративної культури, що підтримує командну взаємодію, інноваційність та стратегічний розвиток компанії.	Покращує комунікацію між співробітниками, підвищує ефективність колективної роботи та сприяє реалізації довгострокових цілей організації.
Використання технологій	Інтеграція цифрових рішень для управління персоналом, включаючи HR-аналітику, платформи навчання та автоматизовані системи відбору.	Оптимізує управлінські процеси, підвищує точність прийняття рішень і сприяє зростанню загальної продуктивності організації.

Джерело: складено автором на основі даних [18, 23, 31, 50 - 53].

Оцінка впливу ефективного управління талантом на ключові показники розвитку організації

Показник розвитку організації	Пояснення	Вплив ефективного управління талантом
Продуктивність праці	Визначає рівень ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію робочого часу.	Інвестування в розвиток та навчання персоналу підвищує їхню кваліфікацію, що сприяє зростанню продуктивності праці.
Інноваційна спроможність	Відображає здатність організації створювати нові продукти, послуги та вдосконалювати бізнес-процеси.	Талановиті працівники, залучені в інноваційну діяльність, сприяють розробці та впровадженню нових ідей, що посилює конкурентні переваги компанії.
Фінансова ефективність	Охоплює показники прибутковості, рентабельності та загальної фінансової стійкості компанії.	Управління талантом сприяє оптимізації витрат на навчання та рекрутинг, що позитивно впливає на фінансові результати компанії.
Залученість працівників	Відображає рівень мотивації, задоволеності та прихильності співробітників до організації.	Розвиток ефективних мотиваційних програм підвищує лояльність персоналу, знижує рівень плинності кадрів та покращує загальну корпоративну культуру.
Кадровий потенціал	Оцінює здатність організації формувати та підтримувати висококваліфіковану робочу силу.	Ефективні стратегії управління талантом сприяють формуванню стабільного кадрового резерву, що забезпечує довгостроковий розвиток компанії.
Репутація на ринку праці	Визначає імідж компанії як роботодавця серед потенційних кандидатів.	Організації, які активно впроваджують програми розвитку талантів, мають вищу привабливість для висококваліфікованих спеціалістів, що сприяє залученню кращих фахівців.

Джерело: складено автором на основі даних [13, 23, 31, 51 - 53].

Етапи розробки стратегії розвитку управління талантом в організації

Етап	Опис	Ключові дії
1. Аналіз поточного стану	Дослідження існуючих процесів управління талантами, визначення їх ефективності та виявлення проблемних зон	- Збір та аналіз даних про кадрові процеси; - Оцінка ефективності поточної системи управління талантами; - Визначення сильних і слабких сторін системи; - Виявлення прогалин та потреб в удосконаленні
2. Визначення стратегічних цілей	Формулювання коротко- та довгострокових цілей управління талантами, узгоджених із загальною бізнес-стратегією компанії	- Встановлення KPI для оцінки успішності стратегії; - Визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу; - Узгодження цілей з потребами бізнесу та тенденціями ринку праці
3. Розробка стратегічних ініціатив	Планування конкретних заходів для досягнення визначених цілей у сфері управління талантами	- Розробка програм навчання та професійного розвитку; - Впровадження механізмів залучення та утримання ключових фахівців; - Формування системи оцінки та розвитку персоналу
4. Розробка механізмів мотивації	Визначення фінансових і нефінансових стимулів для підвищення залученості та лояльності співробітників	- Впровадження бонусних програм і соціальних пільг; - Розробка програм кар'єрного зростання; - Використання нематеріальної мотивації
5. Визначення ресурсів та інструментів	Оцінка необхідних фінансових, технологічних та людських ресурсів для реалізації стратегії	- Формування бюджету на впровадження заходів; - Вибір та інтеграція технологічних рішень; - Оптимізація організаційної структури під потреби управління талантами
6. Реалізація стратегії	Практичне впровадження розроблених ініціатив у діяльність організації	- Запуск програм навчання, розвитку та мотивації; - Застосування цифрових HR-інструментів; - Регулярний моніторинг та коригування реалізованих заходів
7. Оцінка ефективності та коригування	Аналіз результатів впровадженої стратегії та внесення необхідних змін для її вдосконалення	- Моніторинг динаміки KPI та продуктивності співробітників; - Проведення опитувань щодо рівня задоволеності персоналу; - Коригування стратегії на основі отриманих результатів

Джерело: складено автором на основі даних [21, 73, 74, 79, 80].