

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання:

Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**Формування системи управління талантами в організації**»
(назва теми)

здобувача Данилюк Богдани Володимирівни _____
(ПІБ) (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Василик Алла Володимирівна _____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис)

_____ 202__ р

_____ 202__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти

Данилюк Богдани Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
«Формування системи управління талантами в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» ____ 202__ р. № ____

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Епіцентр К».**

План кваліфікаційної магістерської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»

Об'єкт дослідження: процес управління талантами в організації як складова загальної системи управління персоналом.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладного інструментарію для формування системи управління талантами на підприємстві.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: поглиблення теоретичних засад, розроблення методичних підходів та прикладного інструментарію до процесу формування та удосконалення системи управління талантами на прикладі ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління персоналом.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити сутність і значення управління талантами в сучасних організаціях
- охарактеризувати основні підходи, моделі та інструменти управління талантами
- визначити методичні основи формування системи управління талантами

У Розділі 2

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К»
- оцінити кадрову політику та практики управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» у контексті управління талантами
- провести діагностику наявної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К»

У Розділі 3

- розробити програму розвитку та утримання талантів у ТОВ «Епіцентр К»
- обґрунтувати та запропонувати впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень для ТОВ «Епіцентр К»
- оцінити ефективність запропонованих заходів та визначити їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / _____
(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)

Завдання одержав здобувач:

_____ / _____
(дата) (підпис) (ініціали, прізвище)

Реферат

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню процесу формування та вдосконалення системи управління талантами в організації в умовах трансформації ринку праці, цифровізації HR-процесів та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри.

Робота складається з трьох розділів, кожен з яких містить по три підрозділи: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, включаючи список використаних джерел. У магістерській роботі є 26 таблиць та 9 рисунків. Під час написання використано 50 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління талантами в організації як складова системи управління персоналом. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладного інструментарію формування системи управління талантами на підприємстві.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і вдосконалення системи управління талантами на прикладі ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням сучасних вимог HR-менеджменту. Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено завдання, пов'язані з аналізом наукових підходів до управління талантами, дослідженням кадрової політики підприємства, оцінюванням діючих HR-практик, виявленням проблемних зон та обґрунтуванням напрямів удосконалення системи управління талантами.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, порівняльний та системний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, експертне опитування, анкетування та моделювання. Застосування зазначених методів дало змогу оцінити ефективність чинної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К», виявити ключові проблеми та обґрунтувати напрями її розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні програми розвитку та утримання талантів, що передбачає персоналізовані траєкторії кар'єрного розвитку, інтеграцію оцінки ефективності та потенціалу, впровадження наставництва, використання цифрових HR-платформ та аналітики, а також удосконалення системи мотивації. Запропоновані рекомендації спрямовані на зниження плинності персоналу, формування кадрового резерву та підвищення залученості працівників і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Епіцентр К», а також адаптовані іншими підприємствами роздрібної торгівлі.

Ключові слова (українською): управління талантами, HR-менеджмент, розвиток персоналу, утримання персоналу, кадровий резерв, цифрові HR-рішення.

Key words (in English): talent management, HR management, personnel development, employee retention, talent pool, digital HR solutions.

В і д г у к

про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
заочної форми навчання

Данилюк Богдани Володимирівни

на тему: **«Формування системи управління талантами в організації»**

1. Актуальність теми полягає в необхідності розвитку теоретико-методологічних основ забезпечення формування системи управління талантами в сучасних організаціях. Обґрунтування теми кваліфікаційної магістерської роботи визначено сучасними умовами розвитку економіки, трансформацією ринку праці та посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників, що актуалізує необхідність формування ефективної системи управління талантами в організації. Для українських підприємств, зокрема великих торговельно-виробничих компаній, питання залучення, розвитку та утримання ключових працівників набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність.

Обрана тема повністю відповідає сучасним потребам практики управління персоналом і пріоритетним напрямам розвитку HR-менеджменту, а також є доцільною з огляду на необхідність адаптації систем управління талантами до умов нестабільного та динамічного зовнішнього середовища.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна магістерська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання. У роботі в цілому досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Автор сформулювала власні визначення основного понятійного апарату за темою КМР, критично проаналізувала існуючі теоретичні підходи до дослідження системи

управління талантами організації. При виконанні КМР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора: КМР Данилюк Б.В. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в узагальненні теоретико-методичних основ формування системи управління талантами в організації. На основі дослідження наукових концепцій та теоретичних розробок учених автор доповнила формулювання поняття та сутність управління талантами, дала характеристику основним підходам, моделям та інструментам управління талантами в організаціях. Автором у рекомендаційній частині роботи також розроблено доцільні рекомендації щодо вдосконалення системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К», зокрема, розроблено програми розвитку та утримання талантів в ТОВ «Епіцентр К» та окреслено шляхи впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Автор здійснила ґрунтовний аналіз існуючої на підприємстві практики за темою КМР та запропонувала проєкт заходів щодо розроблення програми розвитку та утримання талантів в ТОВ «Епіцентр К». Серед пропозицій автора такі основні: запропоновано формалізувати критерії ідентифікації талантів, впровадити персоналізовані програми професійного та кар'єрного розвитку, розширити систему наставництва, удосконалити мотиваційні інструменти для ключових працівників, а також впровадити сучасні цифрові HR-рішення та розширити використання HR-аналітики для стратегічного планування кадрових потреб. Впровадження практичних рекомендацій автора сприятиме збереженню талантів на підприємстві, а також сформує позитивний бренд компанії ТОВ «Епіцентр К» як роботодавця. Данилюк Б.В. також здійснила економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління талантами в ТОВ «Епіцентр К». Результати економічної оцінки підтверджують ефективність запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив на фінансові й соціальні показники діяльності підприємства.

5. Наявність недоліків: У роботі наявні поодинокі редакційні недоліки; також доцільно було б дослідити зарубіжний досвід за темою КМР і можливість його використання при розробленні рекомендацій для компанії ТОВ «Епіцентр К».

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КМР Данилюк Б.В. загалом відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «магістр», заслуговує на високу позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою 68 балів.

Науковий керівник

доцент, доцент, к.е.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Василик А.В.

(прізвище, ініціали)

«___» _____ 2026 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Данилюк Богдани Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Формування системи управління талантами в організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки в сучасних умовах розвитку економіки, трансформації ринку праці та зростання конкуренції за кваліфікованих працівників питання формування ефективної системи управління талантами набувають особливої значущості. Для українських підприємств, зокрема великих торговельно-виробничих компаній, проблема залучення, розвитку та утримання ключових працівників є стратегічною, адже безпосередньо впливає на продуктивність праці, фінансові результати та конкурентоспроможність.

Обрана тема повністю відповідає сучасним потребам практики управління персоналом та напрямам розвитку HR-менеджменту, а також є доцільною з огляду на необхідність адаптації систем управління талантами до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Якість проведеного дослідження. Кваліфікаційна робота виконана на належному рівні. У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління талантами. Авторкою опрацьовано наукові джерела, систематизовано підходи до трактування поняття управління талантами, проведено аналіз кадрового потенціалу та існуючої системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Застосовані методи аналізу є доцільними та дозволили отримати обґрунтовані висновки.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота відзначається логічною структурою, послідовністю викладу та системним підходом до дослідження. Позитивною рисою є поєднання теоретичних узагальнень із практичним аналізом діяльності підприємства, обґрунтуванням заходів щодо вдосконалення системи управління талантами та розрахунками їх економічної ефективності.

Зауваження. За бажання авторки аналіз зарубіжного досвіду управління талантами може бути доповнений прикладами діяльності українських компаній у цій сфері.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Епіцентр К» та інших підприємств аналогічного профілю. Розроблена програма розвитку та утримання талантів має чітке економічне обґрунтування і дозволяє знизити рівень плинності ключових працівників, оптимізувати витрати на підбір і адаптацію персоналу, підвищити продуктивність праці та рівень залученості персоналу. Висновки та рекомендації роботи мають прикладний характер і можуть бути використані в практиці HR-менеджменту.

Місце роботи та посада рецензента _____

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____
(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую: _____
(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1 Сутність і значення управління талантами в сучасних організаціях	6
1.2 Основні підходи, моделі та інструменти управління талантами	16
1.3 Методичні основи формування системи управління талантами	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К» ...	35
2.2 Оцінювання кадрової політики та практик управління персоналом у контексті управління талантами	51
2.3 Діагностика наявної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» ...	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»	
3.1 Розроблення програми розвитку та утримання талантів в ТОВ «Епіцентр К»	68
3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень для ТОВ «Епіцентр К»	72
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства	76
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та швидких змін на ринку праці ключовим фактором успіху організацій стає не лише наявність кваліфікованих працівників, а й здатність компанії ефективно залучати, утримувати та розвивати таланти.

Традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою ефективність, оскільки сучасні працівники висувають нові вимоги до умов праці, можливостей професійного та кар'єрного розвитку, а також до балансу між роботою і особистим життям.

Для України питання формування дієвої системи управління талантами є особливо актуальним у контексті відтоку кваліфікованих кадрів за кордон, демографічних викликів та зростаючої конкуренції за висококласних спеціалістів на внутрішньому ринку. Саме тому дослідження сучасних підходів і практичне впровадження системи управління талантами є важливим напрямом розвитку HR-менеджменту в українських компаніях, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, де людський капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Проблематиці управління талантами присвячено чимало праць зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, вагомий внесок у розробку концептуальних засад зробили Д.-Г. Коллінс, К. Меллахі та В.-Ф. Кашіо які визначили стратегічну роль HR-функцій у бізнесі та запропонували підходи до створення системи управління талантами.

В українському науковому просторі над цією проблематикою працювали такі дослідники, як Н. В. Коваль, О. Драган, В. М. Пилипенко, А. В. Гончарук, Л. М. Крючка, А. М. Колот, Г. С. Лопушняк, О. О. Герасименко, А. С. Шевченко, О. М. Поплавська, Л. В. Щетініна, І. О. Варіс, С. Г. Рудакова, Н. С. Данилевич, З. А. Полиця, А. Ю. Очеретюк та інші, які досліджували адаптацію західних концепцій до вітчизняних умов, механізми формування кадрового резерву,

інструменти відбору й розвитку талантів, а також питання мотивації та винагородження, специфічні для українського ринку праці.

Проте більшість наявних досліджень зосереджуються на загальних аспектах кадрового менеджменту, у той час як питання інтеграції управління талантами в стратегію підприємств, оцінювання ефективності відповідних програм та адаптації до корпоративного контексту потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад, розроблення методичних підходів та прикладного інструментарію до процесу формування та удосконалення системи управління талантами на прикладі ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити теоретичні засади управління талантами як стратегічного напрямку HR-менеджменту; проаналізувати сучасні підходи, моделі та інструменти управління талантами; дослідити організаційно-економічну діяльність ТОВ «Епіцентр К» та її кадрову політику; оцінити існуючі системи управління талантами у компанії; виявити проблеми та зони росту в реалізації таланту-орієнтованих HR-практик; запропонувати заходи щодо вдосконалення системи управління талантами, зокрема впровадження інноваційних методик і цифрових рішень; оцінити економічну ефективність і практичну доцільність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процес управління талантами в організації як складова загальної системи управління персоналом.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладного інструментарію для формування системи управління талантами на підприємстві.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, експертне опитування та анкетування, моделювання.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації сучасних наукових підходів до управління талантами та уточненні методичних засад формування ефективної системи управління талантами. Дослідження розширює наукове розуміння специфіки впровадження талантоорієнтованих практик в українських компаніях та сприяє адаптації провідних світових концепцій до потреб вітчизняного ринку праці.

Методична значущість проявляється у розробці алгоритму діагностики ефективності управління талантами, який може бути використаний в інших компаніях для оцінювання власних HR-практик.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій для ТОВ «Епіцентр К», спрямованих на удосконалення системи управління талантами, зниження рівня плинності персоналу та формування кадрового резерву для керівних посад. Результати роботи можуть бути адаптовані до потреб інших компаній, що прагнуть побудувати ефективну систему управління талантами.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора на матеріалах діяльності ТОВ «Епіцентр К». Розроблені у межах дослідження практичні рекомендації можуть бути впроваджені у систему HR-менеджменту компанії з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку організації.

Авторка кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у 92-й щорічній студентській науковій конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності» з публікацією тез: Данилюк Б.В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності: зб. доп. 92-ї щоріч. студент. наук. конф., 17 квіт. – 17 трав. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Ф-т упр. персоналом, соціології та психології ; [відп. за вип.: Артюшина М. В., Василик А. В., Лопушняк Г. С., Яремчук С. С.]. Київ : КНЕУ, 2025. С. 124-126. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/7105fb0d-406e-48c9-9584-841e259bb9f6>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність і значення управління талантами в сучасних організаціях

В умовах постійних трансформацій бізнес-середовища та зростаючих вимог до конкурентоспроможності компаній, вирішальне значення набуває здатність організацій ефективно формувати та використовувати свій людський капітал. Одним із ключових інструментів, що дозволяє досягати високої ефективності діяльності підприємств, виступає управління талантами (talent management). Ця концепція розглядається як стратегічний напрям у системі менеджменту персоналу, спрямований на виявлення, залучення, розвиток, утримання та максимальне використання талановитих працівників для забезпечення стійкого розвитку організації.

Визначення «талант» у науковій літературі трактується по-різному. З одного боку, дослідники визначають талант як унікальний набір знань, навичок і компетентностей, що дозволяє працівникові демонструвати високий рівень результативності та впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства. З іншого боку, існує підхід, за яким талант – це не лише вузька група високопотенційних фахівців, а всі працівники, які мають прихований потенціал, здатність до розвитку та навчання.

Розглянемо існуючі наукові погляди на поняття «управління талантами» (табл. 1.1). Аналіз наведених у таблиці наукових підходів свідчить про відсутність єдиного універсального визначення поняття «управління талантами», що пояснюється різноманітністю наукових шкіл та практик у сфері менеджменту персоналу.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління талантами»

№	Автор	Сутність поняття	Аналіз
1	Д.-Г. Коллінс, К. Меллахі, В.-Ф. Кашіо [1]	Це систематичний та стратегічний підхід до ідентифікації, розвитку та збереження найцінніших працівників, здатних забезпечити майбутнє зростання організації.	Стратегічний підхід. Автори акцентують увагу на довгостроковій цінності талантів як ключового ресурсу розвитку організації. Управління талантами розглядається не як окрема HR-функція, а як складова загальної бізнес-стратегії.
2	О. Драган, М. Пилипенко [2]	Це надсучасна підсистема системи менеджменту персоналу, що залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів і пов'язана з постійною боротьбою з непередбачуваністю умов функціонування підприємства.	
3	В. М. Пилипенко, А. В. Гончарук, Л. М. Крючка [3]	Це цілеспрямована діяльність компанії по створенню, розвитку і використанню ряду талановитих, висококваліфікованих працівників, які здатні точно, ініціативно, своєчасно та ефективно вирішувати складні завдання.	
4	Е. Гальярдо-Гальярдо, М. Туннісен, Х. Скалліон [4]	Це діяльність та процеси, що включають систематичне залучення, виявлення, розвиток та утримання тих талантів, які мають особливу цінність для організації, з метою досягнення стратегічного сталого успіху.	Процесний підхід. Основний акцент зроблено на інструментарії та послідовності управлінських дій. Управління талантами трактується як структурована система HR-практик. Підхід є практично орієнтованим, однак меншою мірою враховує стратегічний контекст і персоналізацію розвитку працівників.
5	Н. В. Коваль [5]	Це сукупність принципів, методів та інструментів, необхідних для залучення, адаптації, розкриття потенціалу, ефективного управління талановитими працівниками, їхнього мотивування, розвитку й утримання для досягнення поточних і майбутніх цілей організації.	
6	О. Алексєєва, К. Мазур, Д. Цицюрський [6]	Це система підвищення компетентностей у ключових для бізнесу сферах, яка охоплює методи роботи з перспективними працівниками та принципи управління людськими ресурсами.	Компетентнісний підхід. Управління талантами розглядається через призму розвитку ключових компетентностей. Перевагою є чітка орієнтація на професійний розвиток і потреби бізнесу.
7	Власне визначення	це стратегічно орієнтована система процесів та інструментів управління персоналом, спрямована на ідентифікацію, розвиток, мотивацію та утримання осіб із високим потенціалом і ключовими компетентностями, з урахуванням індивідуальних потреб працівників та довгострокових цілей організації, що забезпечує її стійкий розвиток і конкурентоспроможність.	Інтегрований підхід (стратегічний + процесний + компетентнісний + індивідуальний). Запропоноване визначення синтезує переваги наявних підходів і враховує сучасні виклики управління персоналом.

Примітка: систематизовано автором

Аналіз дозволяє виокремити спільні змістовні ознаки та згрупувати авторські підходи за домінуючою логікою їх інтерпретації. Зокрема, у працях Д.-Г. Коллінса, К. Меллахі, В.-Ф. Кашію, О. Драган, М. Пилипенко, А. В. Гончарук та Л. М. Крючка домінує стратегічний підхід, відповідно до якого управління талантами розглядається як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Дані автори підкреслюють тісний зв'язок управління талантами з бізнес-стратегією та майбутніми цілями компанії [1, 2, 3].

Визначення Е. Гальярдо-Гальярдо, М. Туннісен, Х. Скалліона та Н. В. Коваль поєднують елементи процесного підходу, акцентуючи увагу на системності, послідовності та комплексності інструментів залучення, розвитку, мотивації й утримання талановитих працівників. Такий підхід дозволяє розглядати управління талантами як структуровану діяльність, інтегровану в загальну систему управління персоналом [4, 5].

У роботах О. Алексєєвої, К. Мазур, Д. Цицюрського простежується компетентнісний підхід, у межах якого управління талантами зосереджується на розвитку ключових компетентностей, необхідних для досягнення бізнес-результатів, та формуванні професійного потенціалу працівників у стратегічно важливих сферах [6].

Узагальнюючи результати, ми дійшли висновку, що ефективне управління талантами сьогодні – це результат взаємодії чотирьох підходів: стратегічного, процесного, компетентнісного та індивідуального. Саме тому доцільно розглядати це поняття комплексно, поєднуючи стратегічні завдання бізнесу із розвитком компетентностей фахівця.

Варто зазначити, що управління талантами принципово відрізняється від традиційного управління персоналом. Розглянемо більш детально відмінності між класичним HR-менеджментом і управлінням талантами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного управління персоналом
та управління талантами

№	Критерій	Традиційне управління персоналом	Управління талантами
1	Орієнтація	Переважає на адміністративні функції (оформлення, контроль, облік)	На стратегічні цілі бізнесу та розвиток потенціалу працівників
2	Часовий горизонт	Короткостроковий, зосереджений на поточних завданнях	Довгостроковий, спрямований на майбутні потреби компанії
3	Основні завдання	Найм, оформлення, організація навчання, контроль дисципліни	Ідентифікація талантів, розвиток компетентностей, управління кар'єрою, кадровий резерв
4	Мотивація	Переважає матеріальна (зарплата, премії)	Комплексна: матеріальна, нематеріальна, розвиток, залученість
5	Роль для організації	Виконання допоміжної функції	Створення конкурентних переваг та забезпечення інноваційності
6	Підхід до працівника	Універсальний, стандартизований	Індивідуалізований, орієнтований на сильні сторони працівника

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Якщо класичний HR-менеджмент зосереджується переважно на адміністративних процедурах – підборі кадрів, їхньому оформленні, контролі трудової дисципліни та організації навчання, то управління талантами орієнтується на довгострокову перспективу та стратегічні цілі бізнесу. Воно передбачає створення цілісної системи розвитку компетентностей, кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, а також управління мотивацією й залученістю.

Так, на думку Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О. та Демченко О. В, найбільш ефективною є така стратегія управління талантами, що ґрунтується на поєднанні стратегічних цілей і завдань організації з особистими прагненнями та потенціалом теперішніх і майбутніх талантів. Для організації – управління талантами має починатися з глибокого розуміння індивідуальних потреб, очікувань і професійних амбіцій талановитих працівників, а не з формального пристосування до універсальних шаблонів, які можуть не відповідати реальним умовам. Узгодження цих прагнень із загальною бізнес-стратегією забезпечує сталий розвиток як працівників, так і організації в цілому [7].

Таким чином, управління талантами можна визначити як системний та стратегічний процес ідентифікації, залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників із високим потенціалом, спрямований на максимальне використання їхніх компетентностей і творчих здібностей для досягнення довгострокових цілей організації, підвищення її конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Процес управління талантами є комплексним і багаторівневим, оскільки поєднує стратегічні завдання організації та індивідуальні потреби працівників. Він реалізується поетапно та охоплює декілька взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1)

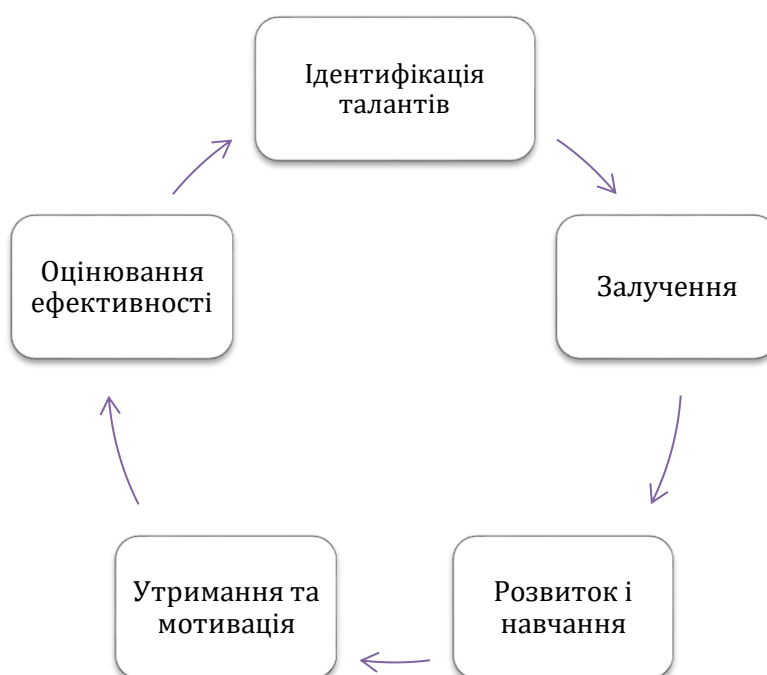


Рис. 1.1. Процес управління талантами в організації

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9]

Процес управління талантами в організації реалізується у вигляді безперервного циклу, що включає п'ять взаємопов'язаних етапів [8; 9].

Першим етапом виступає ідентифікація талантів, яка передбачає виявлення працівників із високим потенціалом і ключовими компетентностями, що можуть забезпечити майбутнє зростання компанії. Для цього застосовуються методи оцінки результативності, аналіз професійних компетентностей, асесмент-центри та інструменти HR-аналітики.

Другим етапом є залучення та рекрутинг талантів, де важливе значення має формування бренда роботодавця, створення конкурентної ціннісної пропозиції для працівників (EVP) та використання сучасних каналів пошуку персоналу [10].

Сучасні компанії потребують працівників, здатних не лише якісно виконувати свої обов'язки, а й створювати додану вартість та забезпечувати прибутковість бізнесу. Як зазначає Г. Лопушняк, «основним джерелом залучення персоналу в компанію за технологією цифрового рекрутингу стають соціальні мережі, які з простого інструменту комунікації перетворюються в майданчик для пошуку талантів» [11]. Тому одним із ключових завдань організації є прогнозування, які саме компетентності та фахівці будуть необхідні в майбутньому.

У пошуках талантів керівники застосовують різні методи – від співпраці з рекрутинговими агентствами до хедхантингу («полювання за головами»), що обумовлюється фінансовими можливостями компанії. Головною метою такого процесу є чітке визначення вимог до кандидатів, оцінка їхнього досвіду, кваліфікації та потенціалу. Ефективний рекрутинг також передбачає персоналізований підхід до кандидатів і створення позитивного іміджу роботодавця, який забезпечує привабливі та конкурентоспроможні умови праці, можливості для розвитку й справедливу винагороду [10].

Третій етап – розвиток і навчання, що реалізується через впровадження індивідуальних планів розвитку, програм наставництва, коучингу, а також застосування моделі 70-20-10, яка поєднує практичний досвід, соціальне навчання та формальну освіту.

Наступним етапом є утримання та мотивація талантів, де важливими інструментами виступають системи матеріального й нематеріального стимулювання, прозоре управління кар'єрою, можливості для внутрішньої мобільності, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на довіру та інноваційність.

Завершальним етапом процесу є оцінювання ефективності управління талантами, що передбачає вимірювання рівня залученості працівників, показників

продуктивності, плинності кадрів, а також оцінку економічної та репутаційної вигоди для організації.

Таким чином, управління талантами в організації не обмежується окремими заходами, а являє собою безперервний цикл, інтегрований у загальну систему менеджменту персоналу. Його ефективність визначається тим, наскільки вдало компанія поєднує стратегічні цілі бізнесу з потребами та прагненнями талановитих працівників.

Концепція управління талантами є відносно новим, проте стратегічно важливим напрямом у системі менеджменту персоналу сучасних підприємств (рис. 1.2).

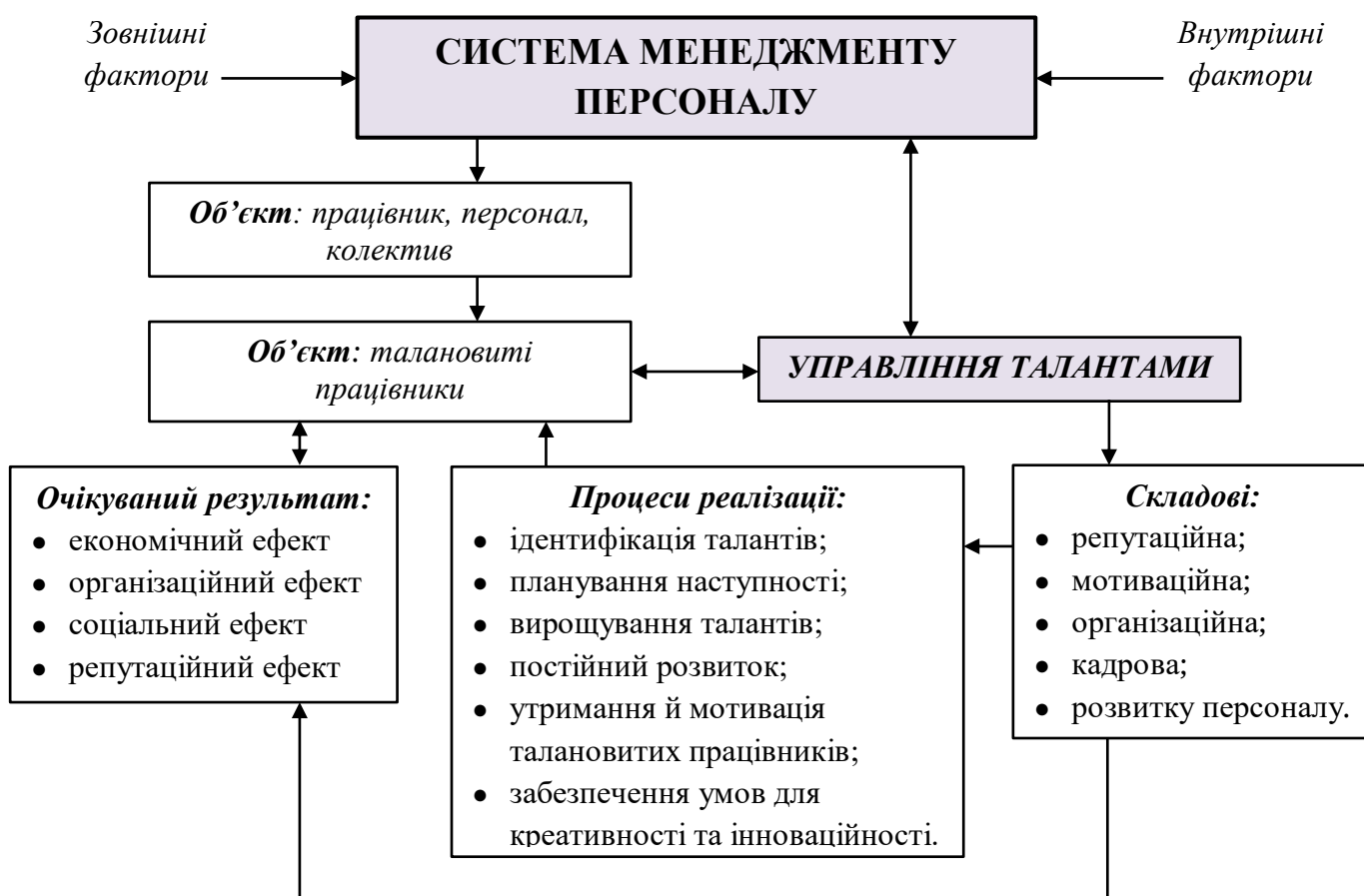


Рис. 1.2. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 14]

Для ефективного впровадження системи управління талантами підприємство має враховувати специфіку своєї діяльності, стан ринку праці, а також особливості корпоративної культури. Система повинна бути спрямована на ідентифікацію, залучення, розвиток та утримання працівників із найбільш

затребуваними компетентностями, що формують основу довгострокових конкурентних переваг. Важливо, щоб заходи з управління талантами були не випадковими, а ґрунтувалися на чітко визначеній стратегії та інтегрувалися в загальну політику управління персоналом [12; 13; 14].

Пропонується оцінювати рівень управління талантами підприємства за такими ключовими етапами:

- визначення кадрових потреб і стратегічних пріоритетів бізнесу;
- ідентифікація та відбір потенційних талантів;
- формування індивідуальних програм розвитку та навчання;
- застосування комплексних інструментів мотивації та утримання;
- оцінювання результативності та коригування системи управління талантами.

Таким чином, управління талантами виступає не лише підсистемою менеджменту персоналу, а й стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, її стійкість і здатність до інноваційного розвитку.

Актуальність процесу управління талантами зростає в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції між роботодавцями за високопрофесійних фахівців та прискорених змін у вимогах до компетентностей працівників. У таких умовах здатність підприємства не лише залучити талановитих працівників, а й забезпечити їхній професійний розвиток, кар'єрне зростання та довгострокову залученість стає визначальним чинником стабільного функціонування та розвитку бізнесу. Саме системне управління талантами дозволяє організації адаптуватися до викликів ринку праці, мінімізувати ризики кадрових втрат і сформувати стійкий кадровий потенціал, орієнтований на досягнення стратегічних цілей.

Разом із численними перевагами управління талантами, які дозволяють організаціям формувати сильний кадровий потенціал і забезпечувати стратегічні конкурентні переваги, варто зазначити й певні обмеження цієї концепції. Іванченко Г.В. в своїй роботі підкреслює, що управління талантами створює

умови для розвитку людського капіталу, підвищує ефективність діяльності, сприяє утриманню працівників та формуванню позитивного іміджу роботодавця [15]. Водночас існують ризики, пов'язані з високими витратами на впровадження цієї системи, складністю ідентифікації дійсно талановитих фахівців та потенційними конфліктами між групами працівників (табл. 1.3).

Актуальність цього питання підтверджують і сучасні дослідження. Так, за даними SHRM (The Society for Human Resource Management), серед ключових пріоритетів HR-функції на 2024 рік визначено: підтримання морального духу і залученості працівників (81%), утримання ключових талантів (78%) та пошук персоналу з необхідними навичками (70%). Водночас саме у сфері залучення талантів HR-підрозділи отримали найнижчі оцінки ефективності від працівників, а головними бар'єрами залишаються нестача кваліфікованих кандидатів (58%) і неконкурентна компенсація (40%). Це ще раз доводить, що переваги управління талантами тісно переплітаються з його труднощами та викликами [16].

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки управління талантами в організації

№	Переваги	Недоліки
1	Формування кадрового резерву та забезпечення наступництва	Висока вартість програм навчання, розвитку та утримання талантів
2	Підвищення рівня залученості та мотивації працівників	Складність ідентифікації та оцінювання талантів
3	Зростання продуктивності та інноваційності організації	Ризик демотивації «неталановитих» працівників, якщо акцент робиться лише на вузькій групі
4	Формування позитивного бренда роботодавця	Тривалий період окупності інвестицій в управління талантами
5	Оптимізація процесів рекрутингу та зниження плинності кадрів	Ризик відтоку ключових талантів до конкурентів, незважаючи на інвестиції
6	Забезпечення довгострокових конкурентних переваг	Обмежені можливості компаній із малим бюджетом, особливо в умовах економічних криз
7	Сприяння адаптації до ринкових викликів (інфляція, кадровий дефіцит)	

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

Таким чином, управління талантами є сучасною та стратегічно значущою практикою, що дозволяє організаціям адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати сталий розвиток. Попри наявні недоліки та виклики, переваги значно переважають, оскільки саме талановиті працівники формують основу

конкурентоспроможності компанії. Ключем до успіху є не лише інвестування у залучення й розвиток талантів, а й створення збалансованої системи, де кожен працівник відчуває свою значимість і можливість для професійного зростання.

В аналітичних дослідженнях PwC (PricewaterhouseCoopers), зазначається, що 74 % компаній у світі визнали нестачу навичок серед працівників головною загрозою для свого розвитку, а 38 % активно інвестують у навчання і перепідготовку персоналу, очікуючи позитивного впливу на прибутковість вже протягом року [17].

Варто наголосити, що в умовах цифрової трансформації та глобалізації ринку праці управління талантами набуває нових вимірів. Поширення гнучких форм зайнятості, активне впровадження дистанційної роботи, автоматизація та використання штучного інтелекту в HR-практиках істотно змінюють підходи компаній до формування й розвитку кадрового потенціалу.

У цьому контексті А. М. Колот та О. О. Герасименко зазначають, що найбільший ефект від цифровізації отримують ті компанії, які здійснюють комплексну трансформацію бізнесу, не обмежуючись упровадженням окремих цифрових сервісів у традиційні процеси, а переосмислюючи бізнес-моделі, розширюючи сфери діяльності та посилюючи вплив на зовнішнє середовище [18]. Саме здатність до такої глибокої цифрової трансформації, на думку науковців, є ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Відтак управління талантами в цифрову епоху має розглядатися не лише як функція HR-менеджменту, а як стратегічний інструмент підтримки трансформаційних змін і адаптації організацій до нових вимог глобального ринку праці.

За даними SHRM (The Society for Human Resource Management), уже 25 % HR-підрозділів застосовують штучний інтелект для підбору персоналу та розвитку працівників, а до 2025 року ця частка може зрости вдвічі [16]. Це свідчить про те, що сучасне управління талантами має інтегрувати інноваційні технології для підвищення ефективності та обґрунтованості управлінських рішень.

Крім того, зростає значення нематеріальних аспектів у залученні та утриманні талантів. Працівники все частіше віддають перевагу організаціям із сильною корпоративною культурою, можливостями для професійного розвитку та сприятливим психологічним кліматом. У цьому контексті важливу роль відіграє формування бренда роботодавця, який стає не лише інструментом залучення нових фахівців, а й засобом збереження вже наявних кадрів.

Таким чином, сутність і значення управління талантами в сучасних організаціях полягають у поєднанні стратегічного підходу, інноваційних методів та орієнтації на довгостроковий розвиток людського капіталу. Це не лише спосіб подолання кадрового дефіциту, а й комплексна система, що забезпечує стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність компанії.

1.2 Основні підходи, моделі та інструменти управління талантами

Управління талантами у сучасних організаціях ґрунтується на поєднанні стратегічних підходів, спеціалізованих моделей і різноманітних інструментів, що дозволяють ефективно залучати, розвивати та утримувати працівників з високим потенціалом. Такий підхід не обмежується лише адміністративними функціями кадрової служби, а передбачає комплексну систему дій, спрямованих на виявлення ключових компетентностей, формування кар'єрних траєкторій, мотивацію та оцінку результативності працівників.

Системний підхід до управління талантами забезпечує цілісність процесів і узгодженість із загальною стратегією компанії, що дозволяє координувати зусилля на рівні всіх підрозділів і забезпечувати максимальну ефективність використання людського капіталу. Водночас він сприяє створенню корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток, інноваційність і адаптивність до змін ринку, що є особливо актуальним у контексті глобальної конкуренції та швидких технологічних трансформацій.

Ефективна система управління талантами дозволяє не лише закріплювати ключових фахівців у компанії, але й стимулювати їхній професійний ріст, підвищувати залученість і задоволеність роботою, що у свою чергу прямо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність організації.

У рамках наукових досліджень останніх років виділяють кілька ключових підходів до управління талантами, кожен із яких спрямований на оптимізацію певного аспекту роботи з персоналом і забезпечення довгострокового розвитку організації [19, 20, 21, 22].

Стратегічний підхід розглядає таланти як критично важливий ресурс для досягнення довгострокових цілей компанії. Він передбачає інтеграцію управління талантами з бізнес-стратегією, плануванням кадрового резерву та розвитком ключових компетентностей працівників. У сучасних умовах швидких змін ринку стратегічний підхід дозволяє організаціям передбачати потреби в компетентностях і формувати кадрову політику, що відповідає майбутнім викликам та напрямам розвитку бізнесу.

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності та стандартизації етапів управління талантами – від ідентифікації та підбору працівників до їхнього розвитку, мотивації та утримання. Такий підхід забезпечує прозорість процедур і контроль ефективності, а також сприяє оптимізації ресурсів компанії та зниженню ризиків кадрових втрат.

Компетентнісний підхід орієнтований на визначення критичних компетентностей для організації та побудову індивідуальних планів розвитку працівників на основі їхніх сильних сторін і потенціалу. Цей підхід дозволяє не лише підвищувати професійну майстерність персоналу, а й формувати конкурентні переваги організації за рахунок максимально ефективного використання здібностей кожного працівника.

Індивідуальний підхід спрямований на врахування потреб та очікувань конкретного працівника. Він передбачає створення персональних траєкторій розвитку, систему наставництва та менторингу, а також адаптивні програми

навчання, які дозволяють гнучко реагувати на зміни у професійних вимогах і формувати довгострокову залученість персоналу.

Слід зазначити, що на практиці ці підходи часто комбінуються, що дозволяє організаціям забезпечити як стратегічну, так і операційну ефективність управління талантами.

Комплексне використання підходів дає змогу не лише виявляти та розвивати талановитих працівників, а й інтегрувати їхній потенціал у загальну систему управління, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню інноваційності та адаптивності бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

Для кращого розуміння різниці між підходами до управління талантами та їх практичного застосування в організаціях доцільно узагальнити їхні основні характеристики у вигляді порівняльної таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння основних підходів до управління талантами

№	Підхід	Основна ідея	Орієнтація та фокус	Переваги	Обмеження / ризики
1	Стратегічний	Таланти як ключовий ресурс для досягнення довгострокових цілей	Інтеграція з бізнес-стратегією, планування кадрового резерву, розвиток ключових компетентностей	Забезпечує узгодженість HR-стратегії з бізнес-цілями, сприяє довгостроковому розвитку	Вимагає значних ресурсів і часу для планування та реалізації
2	Процесний	Стандартизація етапів управління талантами	Виявлення, підбір, розвиток, мотивація та утримання	Прозорість і контроль ефективності, оптимізація процесів	Може бути надто формалізованим, обмежує гнучкість
3	Компетентнісний	Орієнтація на критичні компетентності працівників	Побудова індивідуальних планів розвитку на основі сильних сторін і потенціалу	Максимальне використання здібностей персоналу, підвищення професійної майстерності	Вимагає точного визначення критичних компетентностей, складність оцінки
4	Індивідуальний	Враховування потреб та очікувань конкретного працівника	Персональні траєкторії розвитку, наставництво, менторинг, адаптивні програми навчання	Підвищує залученість і мотивацію, сприяє утриманню талановитих працівників	Потребує додаткових ресурсів і часу на індивідуальний підхід

Джерело: розроблено автором на основі [19; 20; 21; 22]

Порівняльний аналіз підходів до управління талантами показує, що універсального підходу не існує – кожен має свої переваги та обмеження. Ефективність управління талантами залежить від здатності інтегрувати ці підходи у цілісну систему, узгоджену зі стратегією, ресурсами та культурою організації. Це забезпечує розвиток, утримання талантів і стійку конкурентоспроможність бізнесу.

Управління талантами в організаціях реалізується через різноманітні моделі, які дозволяють систематизувати процеси залучення, розвитку, оцінювання та утримання працівників. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей організації, її корпоративної культури, ресурсних можливостей і стадії розвитку бізнесу.

Найбільш поширеними моделями управління талантами, що зарекомендували себе в практиці провідних міжнародних компаній, є інтегрована модель, модель «п'яти елементів», 9-Box Grid, 70-20-10, модель ціннісної пропозиції для працівників (EVP) та гнучка модель управління талантами.

Інтегрована модель управління талантами забезпечує узгодженість усіх процесів, пов'язаних із персоналом, у межах єдиної стратегічної концепції розвитку організації [23]. Її сутність полягає у поєднанні стратегічних, організаційних і функціональних компонентів HR-менеджменту в єдину екосистему, де кожен процес підтримує інший. Інтегрована модель включає низку взаємопов'язаних компонентів, що створюють цілісну систему управління талантами:

- 1) Планування талантів. Передбачає визначення поточних і майбутніх потреб організації у кваліфікованих кадрах. Включає аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреб на основі стратегії бізнесу, планування наступності та створення резерву талантів [24].

- 2) Залучення та відбір талантів. Цей компонент спрямований на пошук і підбір кандидатів, які відповідають стратегічним цілям організації. Важливим є використання бренду роботодавця, цифрових платформ, алгоритмів штучного інтелекту для скринінгу резюме, а також методів інтерв'ю за компетентностями.

3) Адаптація та розвиток працівників. Після прийняття на роботу важливо забезпечити ефективну адаптацію працівників через менторинг, наставництво та програми внутрішнього навчання. Розвиток талантів відбувається шляхом впровадження програм безперервного навчання та створення індивідуальних планів розвитку (IDP) [25].

4) Управління результативністю. Цей елемент забезпечує регулярне оцінювання досягнень працівників, визначення рівня ефективності та потенціалу для зростання. Сучасні компанії дедалі частіше переходять від щорічних оцінювань до безперервного фідбеку, використовуючи інструменти типу OKR.

5) Мотивація та винагородження. Передбачає створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на утримання ключових талантів. До неї належать бонусні програми, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень.

6) Планування наступності та розвиток лідерства. Цей компонент забезпечує безперервність управління шляхом підготовки майбутніх керівників. Визначаються критичні ролі, створюються індивідуальні траєкторії розвитку для потенційних наступників [26].

7) Управління корпоративною культурою та залученістю. Включає формування середовища, де таланти можуть розкривати потенціал. Основними інструментами є опитування залученості, корпоративні заходи, програми добробуту.

Компетентності в інтегрованій моделі розглядаються як поєднання знань, навичок, здібностей і поведінкових характеристик, що визначають ефективну діяльність працівника. Вони поділяються на:

- Ключові – спільні для всіх працівників (наприклад, командна робота, клієнтоорієнтованість, відповідальність);
- Функціональні – специфічні для певної посади (аналітичні навички, знання HR-аналітики);
- Лідерські – необхідні для управлінців (стратегічне мислення, вплив, емоційний інтелект).

Модель компетентностей інтегрується в усі HR-процеси: добір, оцінювання, навчання, розвиток і винагородження, забезпечуючи системність управління талантами. Інтегрована модель управління талантами – це не лише набір інструментів, а стратегічна філософія управління людським капіталом, що орієнтується на створення цінності через розвиток людей. Її ефективність полягає у синергії всіх HR-процесів, що дозволяє не лише залучати й утримувати таланти, а й забезпечувати стійке зростання конкурентоспроможності організації.

Модель «п'яти елементів» дозволяє системно охопити всі ключові етапи життєвого циклу працівника в організації – від планування потреб у талантах до оцінювання їхньої ефективності [27]. Її розробка ґрунтується на ідеї, що стратегічне управління людським капіталом має бути безперервним процесом, у якому кожен елемент логічно пов'язаний із попереднім і наступним. Ця модель забезпечує організаціям можливість гармонійно інтегрувати стратегію управління талантами у загальну бізнес-стратегію, формуючи єдину систему розвитку персоналу.

Першим елементом є планування – на цьому етапі HR-фахівці разом із керівництвом аналізують стратегію компанії, прогнозують зміни на ринку праці, визначають майбутні компетентності та критичні ролі. Результатом стає стратегічна карта талантів, яка окреслює, які працівники потрібні, де їх знайти та як розвивати.

Другий елемент – підбір – передбачає залучення найкращих кандидатів, які відповідають вимогам організації не лише за професійними компетентностями, а й за культурною сумісністю. На цьому етапі важливу роль відіграють бренд роботодавця, активне використання соціальних мереж, партнерство з навчальними закладами та застосування сучасних технологій рекрутингу, таких як штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація процесів відбору. Успішна реалізація цього етапу формує «ворота входу» для майбутніх талантів і значною мірою визначає якість кадрового складу організації.

Третій елемент – розвиток – спрямований на підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей і формування лідерського потенціалу працівників.

Особливу увагу приділяють розвитку «м'яких» навичок, цифрових компетентностей і адаптивного мислення, що є критичними для ефективної роботи в умовах швидких змін.

Четвертий елемент – утримання – передбачає створення умов, за яких працівники відчують залученість, мотивацію та бажання залишатися в компанії надовго. Це досягається завдяки системі винагород (як матеріальних, так і нематеріальних), можливостям професійного зростання, корпоративній культурі підтримки, гнучким умовам праці та розвитку EVP (ціннісної пропозиції для працівників).

П'ятий елемент – оцінювання ефективності – завершує цикл управління талантами. Він полягає у вимірюванні результативності працівників і визначенні рівня досягнення поставлених цілей. Основною метою є не лише контроль, а й розвиток – надання конструктивного зворотного зв'язку, формування індивідуальних планів покращення й створення умов для безперервного вдосконалення.

Модель «п'яти елементів» є ефективним інструментом стратегічного управління талантами, який дозволяє забезпечити послідовність, прозорість і результативність усіх HR-процесів. Її застосування сприяє формуванню високоефективної команди, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей організації, підвищенню залученості працівників та сталому розвитку бізнесу.

Модель 9-Box Grid (або «матриця потенціалу та результативності») використовується для оцінювання поточного рівня результативності працівників і їхнього потенціалу розвитку.

Суть моделі полягає у побудові матриці 3×3 , де по горизонтальній осі відображається рівень продуктивності працівника, а по вертикальній – рівень потенціалу [28]. У результаті формується дев'ять комірок, кожна з яких характеризує певну категорію працівників (рис. 1.3)

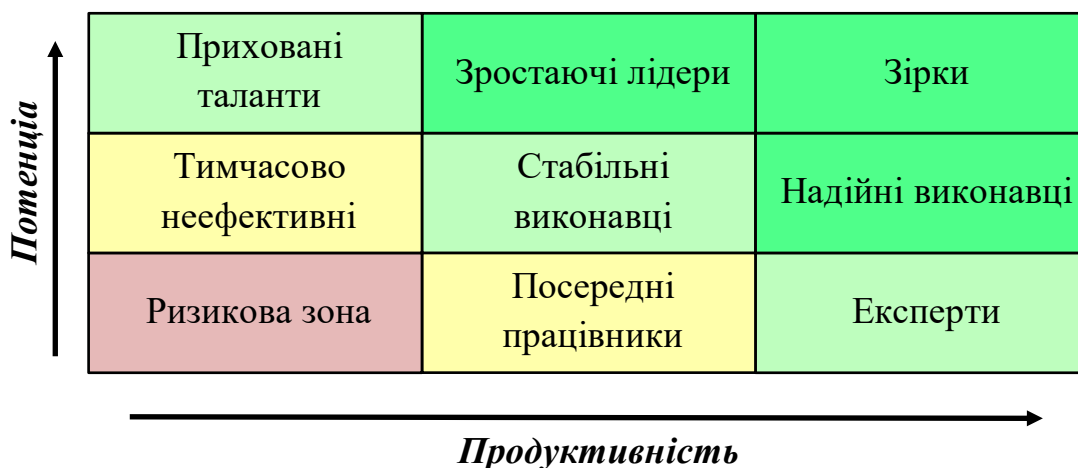


Рис. 1.3. Модель 9-Box Grid

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29]

1) Висока продуктивність – високий потенціал («зірки»): це ключові таланти, які демонструють стабільно високі результати й мають потенціал до розвитку у майбутніх лідерів. Для них доцільно планувати участь у стратегічних проєктах, програмах лідерства, ротаціях.

2) Висока продуктивність – середній потенціал («надійні виконавці»): це цінні працівники, які є стабільними професіоналами. Рекомендується підтримувати їх мотивацію через визнання, розвиток фахових компетентностей і горизонтальне зростання.

3) Висока продуктивність – низький потенціал («експерти»): досвідчені фахівці, які досягли професійного максимуму. Їх важливо залучати як наставників або експертів у складних проєктах.

4) Середня продуктивність – високий потенціал («зростаючі лідери»): це працівники, які мають великі можливості для розвитку, але поки не повністю реалізували свій потенціал. Їм доцільно надати підтримку через менторинг, навчання, нові завдання підвищеної складності.

5) Середня продуктивність – середній потенціал («стабільні виконавці»): основна робоча сила організації, що забезпечує стабільну діяльність. Важливо підтримувати їхній рівень залученості через чіткі цілі, визнання та розвиток навичок.

6) Середня продуктивність – низький потенціал («посередні працівники»): потребують моніторингу, індивідуального зворотного зв'язку та, за потреби, перенавчання або ротації.

7) Низька продуктивність – високий потенціал («приховані таланти»): працівники з великим потенціалом, які з певних причин не показують високих результатів (недостатня мотивація, невідповідність ролі тощо). Потрібна діагностика причин і створення умов для розкриття потенціалу.

8) Низька продуктивність – середній потенціал («тимчасово неефективні»): можуть потребувати додаткового коучингу або тимчасової підтримки з боку керівника.

9) Низька продуктивність – низький потенціал («ризикова зона»): працівники, які не демонструють результатів і не мають потенціалу розвитку. З такими варто розглядати можливість припинення співпраці.

Таким чином, 9-Box Grid дозволяє класифікувати працівників за ступенем їхнього внеску в організацію та потенціалом для подальшого зростання. Вона допомагає керівникам приймати зважені рішення щодо розвитку, ротації чи підвищення працівників. Важливо, що ефективність моделі залежить від правильної інтерпретації потенціалу. Потенціал не дорівнює досвіду – це здатність до навчання, адаптації, прийняття рішень у нових умовах. Тому організації мають визначати власні критерії потенціалу на основі корпоративних компетентностей, цінностей і стратегічних пріоритетів.

Модель 70-20-10 є широко визнаним підходом до розвитку працівників. Вона ґрунтується на припущенні, що ефективне навчання і розвиток відбуваються через три типи джерел [30]:

1) Досвід роботи (70 %) – найважливіший компонент, що передбачає навчання через практичну діяльність. До нього входять складні або нові завдання, проектні призначення з високою відповідальністю та вихід за межі зони комфорту. Люди найкраще навчаються, вирішуючи реальні проблеми та аналізуючи помилки. Щоб досвід трансформувався у знання, необхідна підтримка: наставництво, зворотний зв'язок, обговорення та рефлексія.

2) Соціальне навчання (20 %) – відбувається через взаємодію з іншими працівниками. Це наставництво, обмін досвідом, робота в командах або мікрогрупах, спостереження за досвідченими колегами та моделювання їхньої поведінки. Соціальне навчання з'єднує формальне та практичне навчання, допомагаючи застосовувати отримані знання на практиці.

3) Формальне навчання (10 %) – включає структуровані програми: внутрішні та зовнішні курси, семінари, вебінари, тренінги, дистанційні модулі та сертифікації. Воно формує базу теоретичних знань, моделей та концепцій, які потім реалізуються у практичній роботі.

Ідея моделі полягає в тому, що найбільша частка розвитку відбувається не через офіційні курси, а через практичне залучення на робочих проектах та взаємодію з іншими. Цей підхід часто застосовується як орієнтир при побудові програм розвитку талантів.

В індустрії багато компаній використовують модель 70-20-10 як основу своїх програм лідерства й розвитку талантів. В одному дослідженні компанія Titan застосувала модель 70-20-10 до «синіх комірців», щоб підвищити продуктивність – автори відзначають покращення в залученості та результативності [31]. Деякі організації адаптують модель, змінюючи пропорції (наприклад, 60/30/10 чи 80/15/5) або поєднують її з мікронавчанням та цифровими платформами.

Модель 70-20-10 залишається популярним інструментом у сфері навчання та розвитку через її інтуїтивність, орієнтацію на практику та баланс між різними формами навчання. Проте її ефективність залежить від правильного застосування: інтеграції всіх трьох компонентів, структурованої підтримки досвіду та соціального навчання, а також адаптації до контексту організації.

Модель ціннісної пропозиції для працівників (Employee Value Proposition, EVP) є стратегічною концепцією, що визначає унікальний набір вигод, можливостей і цінностей, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їх компетентність, досвід, відданість і результати праці [32]. Ця модель відіграє ключову роль у формуванні бренду роботодавця, залученні, утриманні та

мотивації талантів, забезпечуючи узгодженість між потребами бізнесу та очікуваннями працівників.

EVP фактично є «обіцянкою», яку компанія дає своїм працівникам, і водночас – «угодою» між роботодавцем і працівником, що формує унікальний досвід співпраці [33, 34]. Основними компонентами моделі EVP є:

1) Компенсації та пільги – включають базову заробітну плату, бонуси, премії, медичне страхування, соціальні пакети тощо. Це фундаментальний рівень ціннісної пропозиції, який забезпечує фінансову стабільність працівників.

2) Кар'єрні можливості – передбачають розвиток, навчання, ротації посад, наставництво та чіткі траєкторії професійного зростання. Наявність таких можливостей стимулює працівників залишатися в компанії й підвищує рівень їхньої самореалізації.

3) Корпоративна культура та лідерство – визначають атмосферу взаємоповаги, довіри та залученості, що сприяє формуванню позитивного емоційного зв'язку між працівниками та організацією.

4) Баланс між роботою і життям – включає гнучкі графіки, можливість віддаленої роботи, підтримку ментального здоров'я.

5) Соціальна відповідальність та імідж роботодавця – сучасні працівники, особливо молоде покоління, орієнтовані на роботу в компаніях, які мають соціально значущу місію, дбають про екологію та етичні стандарти.

Отже, модель EVP – це стратегічна концепція, що інтегрує HR-політику, комунікації, культуру та лідерство. Вона формує унікальну ідентичність організації, яка резонує з цінностями працівників, забезпечуючи синергію між інтересами бізнесу та особистими прагненнями кожного члена колективу.

Гнучка модель управління талантами – це сучасна концепція, яка ґрунтується на адаптивності, швидкому реагуванні на зміни бізнес-середовища та орієнтації на безперервний розвиток персоналу [35]. Гнучке управління талантами дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність, одночасно підвищуючи залученість і продуктивність працівників.

Ключові компоненти цієї моделі включають гнучке планування талантів на основі аналітики й прогнозування, формування крос-функціональних команд для реалізації проєктів, безперервне навчання та систему постійного зворотного зв'язку. Винагороди визначаються за командними результатами та індивідуальними досягненнями, що забезпечує мотивацію й гнучкість. Важливу роль відіграють цифрові платформи, які сприяють внутрішній мобільності та ефективному використанню талантів. Такий підхід підвищує продуктивність, залученість і стійкість організації в умовах змін.

Роль компетентностей у гнучкій моделі також є визначальною. Agile-компанії орієнтуються не лише на технічні знання, а й на поведінкові компетентності – адаптивність, колаборацію, проактивність, клієнтоорієнтованість [23]. Вони формують основу для оцінювання та розвитку талантів, забезпечуючи ефективну роботу в умовах невизначеності.

Таким чином, гнучка модель управління талантами є не просто методологією HR-менеджменту, а культурною трансформацією організації. Вона формує нову екосистему, у якій працівники стають партнерами бізнесу, а розвиток талантів відбувається в режимі реального часу. Такий підхід дозволяє компаніям не лише виживати, а й процвітати в епоху цифрової трансформації, забезпечуючи стійкість і конкурентні переваги.

На нашу думку, найбільш ефективною в сучасних умовах є інтегрована модель управління талантами. Саме вона забезпечує системність і стратегічну узгодженість усіх HR-процесів, поєднуючи планування, залучення, розвиток, оцінювання та утримання талантів у межах єдиної логіки управління людським капіталом. Її ключова перевага полягає у здатності адаптуватися до специфіки організації, масштабів бізнесу та динаміки зовнішнього середовища. На відміну від окремих інструментальних моделей, інтегрована модель не обмежується лише розвитком або оцінюванням персоналу, а формує цілісну HR-екосистему, у якій компетентності, результати діяльності та потенціал працівників безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями компанії.

Підсумовуючи, сучасне управління талантами ґрунтується на поєднанні різних підходів, моделей і інструментів, що забезпечують комплексний розвиток людського капіталу та досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне застосування інтегрованих, гнучких та інших моделей дозволяє компаніям не лише залучати і утримувати талановитих працівників, а й створювати середовище для їхнього безперервного навчання, розвитку лідерського потенціалу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптивність.

Сучасні тенденції у сфері управління талантами передбачають активне використання цифрових технологій, аналітики даних, платформ для внутрішньої мобільності та персоналізованих програм розвитку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати залученість працівників і забезпечувати стійкий конкурентний потенціал організації. Таким чином, комплексне і стратегічно зорієнтоване управління талантами стає не лише інструментом HR-функції, а важливим фактором довгострокового успіху бізнесу та його здатності адаптуватися до динамічного середовища.

1.3 Методичні основи формування системи управління талантами

Формування ефективної системи управління талантами у сучасних організаціях ґрунтується на комплексному методичному підході, що поєднує стратегічне планування, аналітичні інструменти, стандартизовані процеси та інноваційні методики роботи з людським капіталом. Методичні основи такої системи визначають логіку її побудови, ключові принципи, етапи впровадження та критерії оцінювання результативності, забезпечуючи цілісність та узгодженість усіх компонентів управління талантами. Відсутність методичної узгодженості між HR-процесами є однією з головних причин низької ефективності програм управління талантами у практиці компаній.

На думку Захаркевич Н. П., ефективна система управління талантами допомагає компанії не лише залучати найкращих спеціалістів, а й розкривати їхній потенціал, сприяючи їхньому професійному зростанню та підвищенню рівня продуктивності праці [36]. Тому в межах методичного підходу управління талантами розглядається не лише як інструмент забезпечення організації людськими ресурсами, а як цілісна система розвитку та використання потенціалу працівників, безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних результатів діяльності компанії.

Одним із ключових аспектів методичного підходу є визначення стратегічних цілей організації, що дозволяє забезпечити відповідність процесів управління талантами бізнес-стратегії компанії. Це включає планування потреб у працівниках, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву та забезпечення спадковості ключових посад. На цьому етапі проводиться аналіз організаційної структури, функціональних ролей та критичних компетентностей, що допомагає визначити ключові позиції, від яких залежить реалізація стратегічних цілей компанії.

Сучасні міжнародні компанії, такі як Google, Facebook, General Electric, Apple, Intel, Johnson & Johnson, Pixar та інші, давно перейшли до системного управління талантами [37]. Менші організації також прагнуть наслідувати цей підхід, оскільки він дозволяє розвивати та утримувати цінних спеціалістів, які здатні створювати додаткову вартість і забезпечувати конкурентні переваги. Працівники в таких компаніях стають більш ефективними, здатними створювати унікальні продукти, а самі організації – більш прибутковими, конкурентними та еволюційно адаптованими. Більш того, системний підхід до управління талантами дозволяє своєчасно замінити ключового працівника внутрішніми кандидатами, не порушуючи робочі процеси.

Методичні основи формування системи управління талантами включають послідовність інтегрованих процесів, що забезпечують комплексний підхід до роботи з працівниками протягом усього їхнього життєвого циклу в організації. У наукових дослідженнях сучасні підходи до управління талантами розглядаються

як система взаємопов'язаних HR-процесів, що реалізують стратегію формування, розвитку та утримання талантів відповідно до довгострокових цілей організації. Так, Обушна Н. та Василевська Т. підкреслюють, що система управління талантами має охоплювати не лише відбір і розвиток, а й стратегії адаптації та мотивації працівників у невизначених умовах зовнішнього середовища, що сьогодні стає особливо актуальним для державних і приватних структур [38].

Теоретичний та практичний вклад у розуміння базових процесів управління талантами робить також дослідження Холодницької А. і Шкалаберди В., які пропонують модель впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інструмента HR-управління, що включає структуру процесів: ідентифікацію, підбір, оцінювання, розвиток та утримання персоналу [39].

Таким чином, сучасна система управління талантами формується як послідовність взаємопов'язаних процесів, кожен із яких виконує конкретну функцію та разом забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації. На основі аналізу наукових підходів і практичного досвіду компаній ми виділили ключові процеси, що складають ядро системи управління талантами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. – Ключові процеси управління талантами

№	Процес	Основні завдання	Методи та інструменти	Очікуваний результат
1	Ідентифікація талантів	Визначення працівників із високим потенціалом	Оцінка компетентностей, аналіз продуктивності, 360° оцінка	Виявлення ключових талантів для розвитку та резерву
2	Підбір та залучення талантів	Формування кадрового пулу	Рекрутинг, внутрішня мобільність, стажування, HR-аналітика	Залучення цінних фахівців та оптимізація ресурсів
3	Розвиток та навчання	Підвищення компетентності	Моделі 70-20-10, наставництво, індивідуальні плани	Зростання потенціалу працівників та готовність до змін
4	Утримання та мотивація	Підтримка залученості	Система винагород, EVP, корпоративна культура	Зменшення плинності, підвищення лояльності
5	Оцінювання ефективності	Моніторинг результатів	HR-аналітика, KPI, регулярний зворотний зв'язок	Оптимізація процесів, підвищення ефективності системи

Джерело: розроблено автором на основі [38, 39]

1) Ідентифікація талантів – визначення працівників із високим потенціалом та здібностями, які здатні забезпечити стратегічний розвиток компанії. Для цього використовуються методи оцінювання компетентностей, аналіз продуктивності і т.д.

2) Підбір та залучення талантів – формування кадрового пулу шляхом рекрутингу, внутрішньої мобільності, стажувань та партнерства з освітніми закладами. Важливо поєднувати традиційні методи відбору з цифровими технологіями, включаючи HR-аналітику та системи управління талантами.

3) Розвиток та навчання – організація програм навчання на основі компетентностей та моделей розвитку, таких як 70-20-10, індивідуальні плани кар'єрного росту та наставництво. Значну увагу приділяють адаптивним і гнучким підходам до навчання, що дозволяють швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

4) Утримання та мотивація – застосування систем комплексної винагороди, враховуючи матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток корпоративної культури, формування ціннісної пропозиції для працівників (EVP) та підвищення залученості.

5) Оцінювання ефективності та зворотний зв'язок – регулярний моніторинг результатів управління талантами, аналіз впливу на продуктивність, плинність кадрів та залученість, а також коригування стратегії та процесів на основі отриманих даних.

Методичні принципи формування системи управління талантами є фундаментальними орієнтирами, що визначають ефективність усієї системи та її здатність забезпечувати стратегічні цілі організації. Кожен з цих принципів виконує конкретну роль і передбачає низку методичних підходів і практик.

Системність передбачає, що всі процеси управління талантами – від підбору та навчання до оцінювання та мотивації – повинні бути взаємопов'язаними і функціонувати як єдина система. Це означає інтеграцію різних елементів у логічну структуру: наприклад,

результати оцінювання компетентностей використовуються для формування індивідуальних планів розвитку та визначення кар'єрних траєкторій. Системний підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує ефективність процесів та забезпечує узгодженість з бізнес-стратегією компанії.

Для наочності та систематизації ключових принципів управління талантами представлено узагальнену таблицю, що демонструє їхній зміст та конкретні практичні підходи реалізації в організаціях (табл. 1.6)

Таблиця 1.6. – Методичні принципи та їх реалізація

№	Принцип	Що передбачає	Приклади реалізації
1	Системність	Узгодженість усіх HR-процесів	Використання результатів оцінювання для формування індивідуальних планів розвитку
2	Стратегічна спрямованість	Відповідність довгостроковим цілям	Планування кадрового резерву та розвиток критичних компетентностей
3	Індивідуалізація	Адаптація підходів до потреб працівника	Наставництво, персоналізовані плани кар'єри
4	Прозорість та об'єктивність	Чіткі критерії оцінки та стандарти	Оцінка 360°, 9-Box Grid, HR-аналітика
5	Гнучкість	Швидке реагування на зміни	Адаптивні навчальні програми та системи мотивації
6	Аналітична обґрунтованість	Прийняття рішень на основі даних	HR-аналітика, KPI, прогнозування розвитку талантів

Джерело: розроблено автором на основі [38, 39]

Стратегічна спрямованість полягає у забезпеченні відповідності процесів управління талантами довгостроковим цілям організації. Працівники з високим потенціалом розглядаються не лише як ресурс для виконання поточних завдань, а як ключові фактори забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності. Стратегічний принцип передбачає планування кадрового резерву, розвиток критичних компетентностей і створення умов для залучення та утримання ключових талантів у майбутньому.

У цьому контексті А. М. Колот пропонує концепт людини платформи «Праця 5.0», де працівник розглядається як суб'єкт, здатний ефективно взаємодіяти з техносвітом та штучним інтелектом, зберігаючи провідну роль творця та генератора цінності [40]. Основні властивості такої людини включають

здатність до безперервного навчання, освоєння знань і навичок, необхідних у цифровій та постцифровій економіці. Безперервне навчання стає ключовим чинником конкурентоспроможності, самореалізації та професійного розвитку працівника, а взаємодія з новими технологіями та цифровими платформами підсилює значущість стратегічного управління талантами в умовах сучасної трансформації ринку праці.

Індивідуалізація спрямована на адаптацію підходів до потреб, очікувань і потенціалу кожного працівника. Це передбачає персоналізовані програми навчання, кар'єрного розвитку, наставництва та менторингу, а також індивідуальні плани мотивації. Індивідуалізація дозволяє максимально використовувати сильні сторони кожного працівника, підвищує залученість і продуктивність, а також сприяє збереженню талантів у організації.

Прозорість і об'єктивність забезпечуються через чіткі критерії оцінювання компетентності, продуктивності та потенціалу. Використання стандартизованих інструментів, таких як оцінка 360°, 9-Box Grid, компетентнісні моделі та системи HR-аналітики, гарантує об'єктивність процесів, зменшує ризики суб'єктивної оцінки та конфліктів серед працівників, а також підвищує довіру до HR-політики організації.

Гнучкість та адаптивність означають здатність оперативно реагувати на зміни бізнес-середовища, технологічні нововведення або зміни у потребах працівників. Це включає можливість швидко коригувати кадрові плани, адаптувати навчальні програми, впроваджувати нові методи мотивації та формувати динамічні команди. Гнучкість дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною навіть у умовах високої невизначеності.

Аналітична обґрунтованість передбачає прийняття рішень на основі даних, використання HR-аналітики, прогнозних моделей і систем бізнес-інтелекту. Наприклад, аналіз даних щодо продуктивності, залученості та розвитку компетентностей допомагає визначити критичні точки для розвитку працівників і скоригувати політику управління талантами. Це підвищує точність управлінських

рішень та дозволяє ефективно розподіляти ресурси для розвитку ключових талантів.

Таким чином, поєднання цих принципів створює методологічну основу для формування цілісної, стратегічно орієнтованої та ефективної системи управління талантами, здатної забезпечувати стійкий розвиток організації та максимальне використання потенціалу працівників.

Для ефективного впровадження системи управління талантами важливим є використання інструментального забезпечення, що включає цифрові платформи для моніторингу компетентності, управління навчанням, оцінювання продуктивності, кадрового резерву та аналітики. Сучасні рішення дозволяють створювати інтегровану систему, що забезпечує єдиний цифровий простір для управління всіма етапами життєвого циклу працівника.

Приклади методичного підходу у практиці компаній включають інтеграцію моделей управління талантами, таких як 9-Box Grid, «п'яти елементів» та компетентнісний підхід, з EVP та agile-підходами до управління персоналом. Це дозволяє компаніям, як-от Microsoft, Unilever чи Spotify, швидко адаптуватися до змін ринку праці, формувати високоефективні команди та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [37].

Таким чином, методичні основи формування системи управління талантами базуються на поєднанні стратегічного планування, процесного підходу, компетентнісного аналізу та сучасних інструментів HR-аналітики. Вони забезпечують цілісність, ефективність і гнучкість системи, що дозволяє організації не лише залучати й утримувати талановитих працівників, а й сприяти їхньому професійному розвитку та максимальному використанню потенціалу на користь досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» є одним із найбільших та найвпливовіших підприємств у сфері роздрібної торгівлі України, спеціалізуючись на товарах для будівництва, ремонту, облаштування дому та саду, а також інших супутніх категоріях. Засноване у 2003 році, ТОВ «Епіцентр К» швидко стало лідером ринку DIY (Do-It-Yourself) завдяки інноваційному підходу до формату гіпермаркетів, широкому асортименту, конкурентним цінам та активній експансії [41].

Основною діяльністю компанії є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах, проте її бізнес-модель охоплює значно ширший спектр операцій, включаючи логістику, виробництво та аграрний сектор (через агрохолдинг «Епіцентр Агро») [42].

Місія компанії спрямована на забезпечення клієнтів усім необхідним для поліпшення якості життя, надаючи широкий вибір товарів і високоякісних послуг у форматі «магазин у магазині».

ТОВ «Епіцентр К» утримує провідні позиції серед вітчизняних ритейлерів, конкуруючи з такими мережами, як «Нова Лінія», «Леруа Мерлен Україна» та іншими. Підприємство зберігає лідерство завдяки масштабній торговельній мережі, широкому асортименту, ефективній логістичній системі та впровадженню програм лояльності клієнтів.

Важливою перевагою є поєднання традиційних форматів продажу з активним розвитком онлайн-торгівлі, що дозволяє компанії адаптуватися до сучасних тенденцій ринку.

Торговельні центри «Епіцентр» являють собою комплексні багатофункціональні простори, які поєднують різні відділи. Особливістю гіпермаркетів є поділ на торгові та неторгові відділи, що забезпечує комплексне обслуговування клієнтів (рис.2.1).

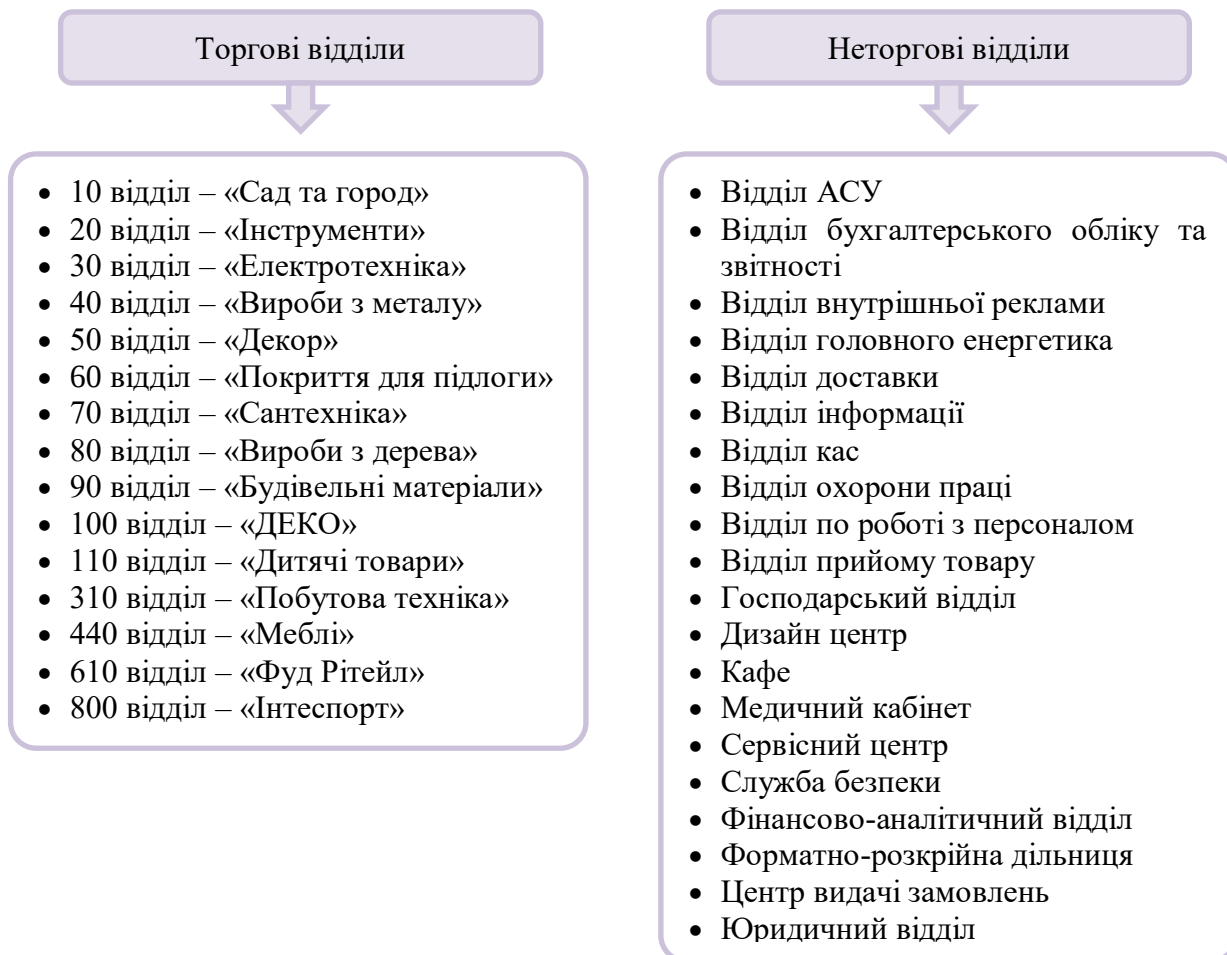


Рис. 2.1. Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Торгові відділи представляють основну операційну діяльність, орієнтовану на прямий продаж. Ці відділи вимагають фахівців з глибокими знаннями продукту, навичками продажів та клієнтоорієнтованістю.

Неторгові відділи забезпечують підтримку, адміністрування та стратегічне функціонування всього комплексу. Вони включають критично важливі для теми дослідження підрозділи, такі як «Відділ по роботі з персоналом» (HR), «Відділ АСУ» (IT) та «Фінансово-аналітичний відділ».

Широкий спектр функціональних зон (від продажу до ІТ та безпеки) підтверджує, що для успішної діяльності ТОВ «Епіцентр К» потрібен різноманітний кадровий склад і, відповідно, диференційований підхід до пошуку, розвитку та утримання талантів у кожній із цих груп. Зокрема, наявність у структурі «Відділу по роботі з персоналом» вказує на формалізацію HR-процесів, що створює необхідну інфраструктурну основу для подальшого формування системи управління талантами. Саме між цими відділами лежить основний резерв для підвищення ефективності через цілеспрямоване управління кадровим потенціалом.

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» має ієрархічний характер і побудована за принципом вертикальної підпорядкованості (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [41]

На верхньому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво всією компанією та відповідає за формування корпоративної політики. Йому підпорядковується операційний директор, який координує поточну діяльність та забезпечує реалізацію поставлених завдань у різних регіонах.

Далі в управлінській вертикалі розташований регіональний директор, що відповідає за роботу торговельних центрів певного регіону, контроль за виконанням планових показників і якістю обслуговування клієнтів. Безпосереднє керівництво кожним торговельним центром здійснює директор ТЦ, у підпорядкуванні якого перебувають три основні блоки: неторгові відділи, апарат управління та комерційні директори.

Неторгові відділи забезпечують внутрішню підтримку діяльності підприємства – це адміністративні, кадрові, бухгалтерські, логістичні та інші служби, що створюють умови для безперервного функціонування торговельного процесу. Діяльність апарату управління спрямована на координацію, контроль, дотримання нормативних вимог і забезпечення належних умов праці. Комерційні директори відповідають за роботу торгових відділів, організацію продажів, управління товарними запасами, підбір персоналу у своїх підрозділах і виконання фінансових планів.

Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями, сприяє узгодженості дій усіх підрозділів і дозволяє ефективно реалізовувати корпоративну стратегію. Ієрархічна модель управління особливо доречна для великого підприємства з розгалуженою мережею гіпермаркетів, адже вона забезпечує контроль, підзвітність та швидке прийняття рішень на різних рівнях.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є раціональною, функціонально обґрунтованою та відповідає масштабам діяльності компанії. Її перевагою є чітка система підпорядкування, що сприяє ефективній комунікації між управлінськими рівнями й оперативному вирішенню виробничих завдань. Водночас для подальшого підвищення ефективності управління талантами

доцільно посилити горизонтальні зв'язки між підрозділами, удосконалити інформаційні потоки та впровадити елементи проєктного або матричного управління, що дозволить швидше реагувати на зміни бізнес-середовища та потреби персоналу.

Для комплексної оцінки економічного стану підприємства та визначення впливу фінансових результатів на можливості розвитку системи управління талантами було проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»
за 2022-2024 рр.

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
3	Валовий прибуток, тис. грн.	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13
4	Інші операційні доходи, тис. грн.	1738	1279	2409	-459	1130	-26,4	88,35
5	Адміністративні витрати, тис. грн.	4297	5660	7094	1363	1434	31,72	25,34
6	Витрати на збут, тис. грн.	4666	5912	9803	1246	3891	26,70	65,82
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	1686	1135	3548	-551	2413	-32,7	212,60
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	7823	10019	9659	2196	-360	28,07	-3,59
9	Фінансові витрати, тис. грн.	1227	921	605	-306	-316	-24,9	-34,31
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	6556	9098	9054	2542	-44	38,77	-0,48
11	Податок на прибуток, тис. грн.	1305	1749	1644	444	-105	34,02	-6,00
12	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [43].

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід (виручка) у 2024 році зріс до 344764 тис. грн., що на 21,27 % більше, ніж у 2023 році, та на 82,55 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання обсягів продажу і стабільне становище компанії на ринку.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 317069 тис. грн., що також зросло на 20,63 % у порівнянні з попереднім роком, однак темпи її приросту нижчі, ніж темпи зростання виручки. Це позитивно вплинуло на формування прибутковості.

Валовий прибуток збільшився з 16734 тис. грн. у 2022 році до 27695 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 65,5 %. Така тенденція свідчить про ефективне управління витратами та зростання операційної ефективності.

У структурі витрат спостерігається помірне збільшення адміністративних витрат та витрат на збут. Це пояснюється розширенням мережі торгових центрів, розвитком онлайн-продажів і впровадженням нових сервісів.

Чистий фінансовий результат зріс з 5251 тис. грн. у 2022 р. до 7410 тис. грн. у 2024 р. (+41,12%). Це є основним досягненням, яке підтверджує фінансову стійкість та прибутковість компанії навіть у період війни (зростання на 0,83% у 2024 р. порівняно з 2023 р.).

Загалом аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання доходів, прибутку та ефективності господарської діяльності. Підприємство успішно адаптується до викликів ринку, підтримуючи стабільну прибутковість і контрольовані витрати.

Такий фінансовий стан створює сприятливі умови для формування ефективної системи управління талантами. Наявність стабільного прибутку дозволяє компанії інвестувати у програми розвитку персоналу, навчання, кар'єрне зростання та впровадження інноваційних HR-технологій.

Зважаючи на позитивну динаміку фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 рр., доцільним є детальніший аналіз кадрового

потенціалу підприємства на рівні окремого структурного підрозділу. Оскільки ефективність управління талантами значною мірою залежить від кількісних і якісних характеристик персоналу, подальше дослідження зосереджено на гіпермаркеті №7 – «Епіцентр К7».

У таблиці 2.2 наведено динаміку та структуру персоналу «Епіцентр К7» за основними категоріями за 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити кадрові зміни, тенденції зайнятості та передумови формування ефективної системи управління талантами на рівні окремого гіпермаркету.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура персоналу «Епіцентр К7»
за категоріями, 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
							осіб	%	осіб	%
Керівники	59	56	55	6,16	6,07	6,06	-3	-5,08	-1	-1,79
Фахівці	271	253	249	28,29	27,41	27,45	-18	-6,64	-4	-1,58
Робітники	628	614	603	65,55	66,52	66,48	-14	-2,23	-11	-1,79
Всього	958	923	907	100	100	100	-35	-13,96	-16	-5,16

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

У період з 2022 по 2024 рік в «Епіцентр К7» спостерігалось помірне скорочення загальної чисельності персоналу. Структура штату залишалася відносно стабільною: робітники продовжують складати основну частку персоналу, а керівники та фахівці зберігають приблизно рівну питому вагу.

Однією з можливих причин зменшення чисельності є оптимізація штатного розпису та впровадження нових технологій, що дозволяє підвищувати продуктивність праці за рахунок меншої кількості працівників. Крім того, скорочення може бути пов'язане з адаптацією компанії до змін у попиті на товари та послуги, що, у свою чергу, впливає на потребу у певних категоріях персоналу. На чисельність персоналу, також, могли вплинути економічна нестабільність, логістичні труднощі та зміна пріоритетів компанії в умовах воєнного часу. В цілому, зменшення чисельності персоналу відбувалося контрольовано, без суттєвого порушення балансу між категоріями працівників, що дозволяє компанії

зберігати стабільну організаційну структуру та ефективність діяльності навіть у складних умовах.

Для наочного відображення змін у структурі персоналу «Епіцентр К7» за 2022–2024 роки доцільно використати графічне представлення даних. Рисунок 2.3 ілюструє зміну частки працівників за основними категоріями – керівники, фахівці та робітники – протягом трьох років.

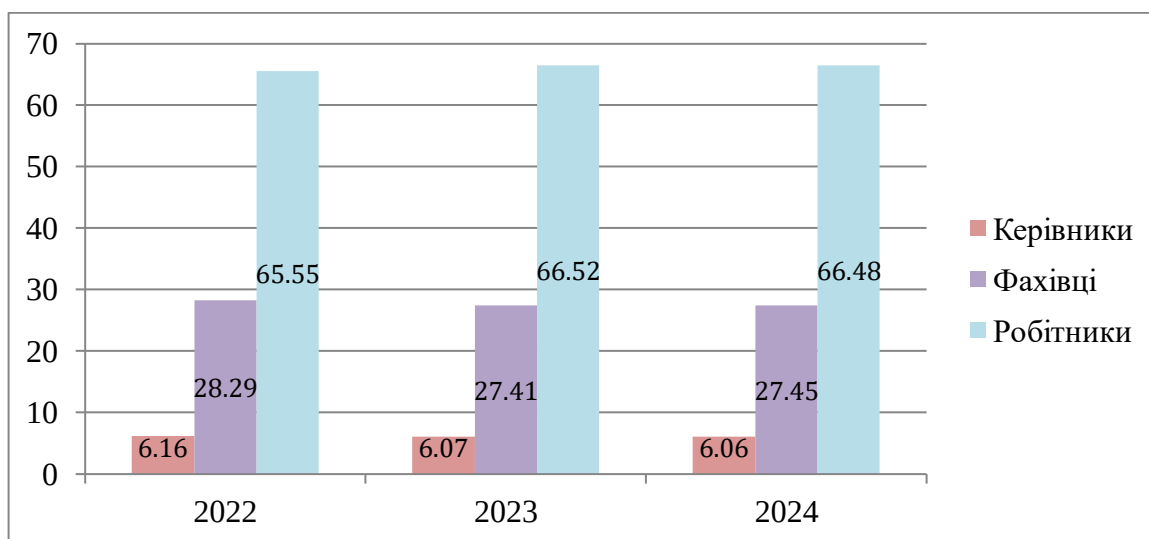


Рис. 2.3 – Зміна частки працівників за категоріями за 2022 – 2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Співвідношення керівників, фахівців та робітників на кінець 2024 року представлено на рис. 2.4.

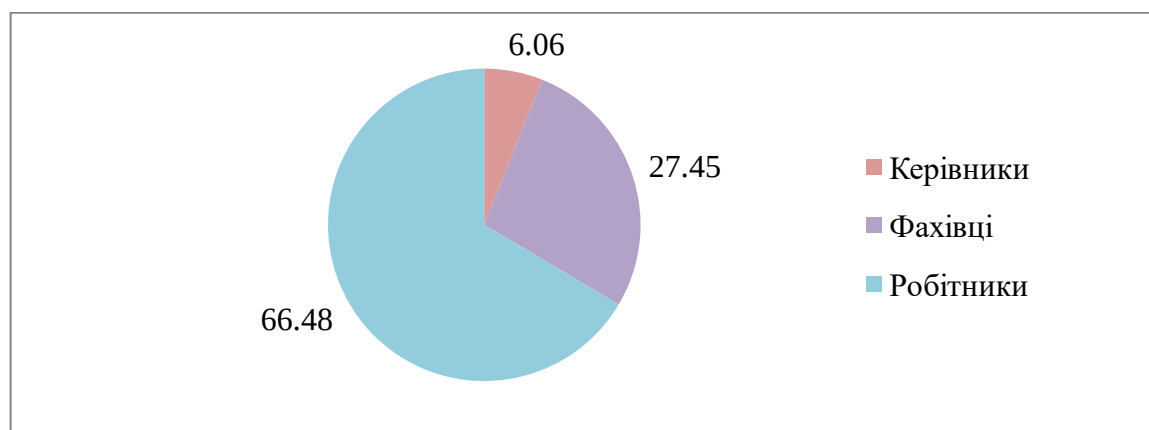


Рис. 2.4 – Співвідношення різних категорій персоналу, %

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Аналіз діаграми показує чітку диспропорцію у розподілі персоналу, типову для підприємств з акцентом на операційну діяльність.

Категорія робітників становить переважну більшість персоналу, займаючи понад дві третини штату. Це свідчить про операційний характер діяльності «Епіцентр К7», де основний обсяг робіт виконується саме цими працівниками. У контексті управління талантами, це є критичною масою, де зосереджені виробничі та торговельні компетентності.

Категорія фахівців займає значну частку – понад чверть штату. Ця група є носієм ключової кваліфікації та забезпечує технічну, інженерну, економічну та іншу професійну підтримку основної діяльності. Їхня частка є достатньо високою, що вказує на наявність добре розвиненого професійного ядра.

Частка керівного складу є найменшою, становлячи трохи більше 6%. Цей показник є ознакою ефективної та компактної управлінської структури, де на одного керівника припадає велика кількість підлеглих.

Для поглиблення аналізу кадрового складу «Епіцентр К7» доцільно розглянути не лише розподіл персоналу за категоріями, а й його соціально-демографічні характеристики. Однією з базових ознак структури персоналу є статевая належність, яка впливає на організацію праці, формування команд, розподіл функціональних обов’язків та підходи до управління талантами.

У таблиці 2.3 представлено структуру персоналу «Епіцентр К7» за статевою ознакою у 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити гендерний баланс колективу та його динаміку впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу «Епіцентр К7» за статевою ознакою, 2022-2024 рр.

Характеристика	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жінки	356	37,16	343	37,16	335	36,93
Чоловіки	602	62,84	580	62,84	572	63,07
Всього	958	100	923	100	907	100

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Аналіз структури персоналу «Епіцентр К7» за статевою ознакою за 2022–2024 роки свідчить про незначне скорочення чисельності працівників обох статей

при збереженні загальних пропорцій у колективі. На рисунку 2.5 наведено графічне зображення структури персоналу за статевою ознакою.

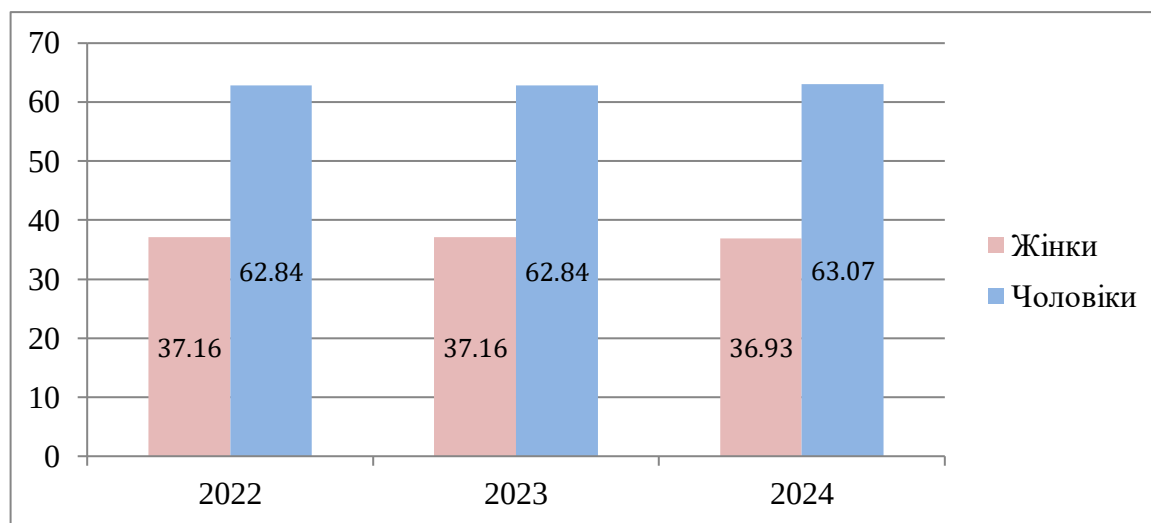


Рис. 2.5 – Структура персоналу «Епіцентр К7» за статевою ознакою за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором

Незважаючи на зменшення загальної кількості працівників, співвідношення між чоловіками та жінками залишається відносно стабільним – чоловіки продовжують переважати у структурі персоналу підприємства, що зумовлено специфікою діяльності «Епіцентр К7», де значна частина посад передбачає фізичну працю або роботу у сфері логістики й торгівлі.

Таким чином, можна зробити висновок, що гендерна структура колективу підприємства є збалансованою та стабільною, без суттєвих коливань, а зменшення чисельності працівників має переважно загальноекономічний характер і не пов'язане з гендерними факторами.

Зміни у чисельності та структурі персоналу зумовлюють необхідність оцінки не лише його складу, а й інтенсивності кадрових процесів у межах підприємства. Важливим аспектом аналізу системи управління персоналом є показники руху працівників, які відображають рівень стабільності колективу, плинність кадрів та ефективність кадрової політики.

У таблиці 2.4 наведено показники руху персоналу «Епіцентр К7» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку прийому та вибуття працівників, а також загальні тенденції кадрової стабільності підприємства.

Таблиця 2.4. – Показники руху персоналу організації за 2022–2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2023р./2022р.		2024р./2023р.	
	2022	2023	2024	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	958	923	907	-35	-3,65	-16	-1,73
2. Прийнято працівників, осіб	197	200	205	3	1,52	5	2,50
3. Вибуло працівників, усього осіб	168	261	255	93	55,36	-6	-2,30
з них:							
– з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0	0
– за власним бажанням	94	165	153	71	75,53	-12	-7,27
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	13	16	19	3	23,08	3	18,75
– невідповідність займаній посаді	8	9	13	1	12,50	4	44,44
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	53	71	67	18	33,96	-4	-5,63
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	38,10	49,95	50,72	11,85	X	0,77	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	20,56	21,67	22,60	1,10	X	0,93	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	17,54	28,28	28,11	10,74	X	-0,16	X
7. Коефіцієнт плинності, %	11,17	19,61	18,96	8,44	X	-0,65	X

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Аналіз даних показує, що середньооблікова чисельність персоналу зменшувалася протягом досліджуваного періоду, що підтверджує загальні тенденції скорочення штату, описані раніше. При цьому кількість прийнятих працівників зростала: у 2023 році – 200 осіб, у 2024 році – 205 осіб, що свідчить про активну кадрову політику компанії та заміщення вивільнених позицій. Водночас кількість вибулих працівників у 2023 році зросла до 261 особи, що на 55 % більше, ніж у 2022 році, головним чином за рахунок звільнень за власним бажанням та через призов до армії, вихід на пенсію або інші законні причини. У 2024 році відбулося незначне зменшення числа вибулих працівників – 255 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрових процесів.

Коефіцієнт плинності персоналу «Епіцентр К7» за 2023–2024 рр. зріс з 11,17 % до 18,96 %, що вказує на посилення відтоку персоналу. Це підтверджує необхідність подальшого посилення HR-заходів, спрямованих на утримання

ключових і високопотенційних працівників, удосконалення мотиваційної системи та розвитку внутрішнього кадрового резерву в контексті управління талантами.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу підтверджує, що скорочення чисельності працівників відбувалося переважно через природні причини, кадрову мобільність та вплив зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та воєнного часу, при цьому компанія забезпечувала заміщення вакантних посад і підтримувала відносну стабільність організаційної структури.

В «Епіцентр К7» використовуються сучасні практики управління персоналом, які охоплюють такі напрями: підбір та адаптацію персоналу, оцінювання результатів праці, навчання та розвиток, систему мотивації, корпоративну культуру та комунікації. Зокрема, процес підбору кадрів здійснюється із застосуванням елементів автоматизації та професійного відбору кандидатів за компетентностями. Компанія активно використовує внутрішній кадровий резерв, що дозволяє оперативно заповнювати вакантні позиції та створює можливості для кар'єрного зростання працівників.

Для оцінки потенціалу розвитку працівників та ефективності реалізації системи управління талантами доцільно проаналізувати рівень освіти персоналу підприємства. Освітня структура колективу є важливим показником якості трудових ресурсів, оскільки саме вона визначає можливості формування кадрового резерву, розвитку компетентностей і підвищення професійного рівня працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Рівень освіти працівників «Епіцентр К7»,
2022-2024 рр., осіб.

Рівень освіти	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Середня освіта	619	611	590	64,61	66,20	65,05
Неповна вища освіта	35	12	34	3,65	1,30	3,75
Базова вища освіта	253	249	233	26,41	26,98	25,69
Повна вища освіта	51	51	50	5,32	5,53	5,51
Всього	958	923	907	100	100	100

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що більшість працівників ТОВ «Епіцентр К7» у 2022–2024 роках мають середню освіту, частка якої становить понад 64 %. Питома вага працівників із базовою вищою освітою залишається стабільною на рівні близько 26–27 %, тоді як частка працівників із повною вищою освітою не перевищує 6 %. Це може пояснюватися специфікою виробничих та торговельних процесів компанії, які переважно не потребують високого рівня академічної освіти для виконання основних функцій.

Динаміку змін рівня освіти персоналу наочно відображено на рисунку 2.6, який свідчить про те, що переважна частина працівників підприємства має середню освіту.

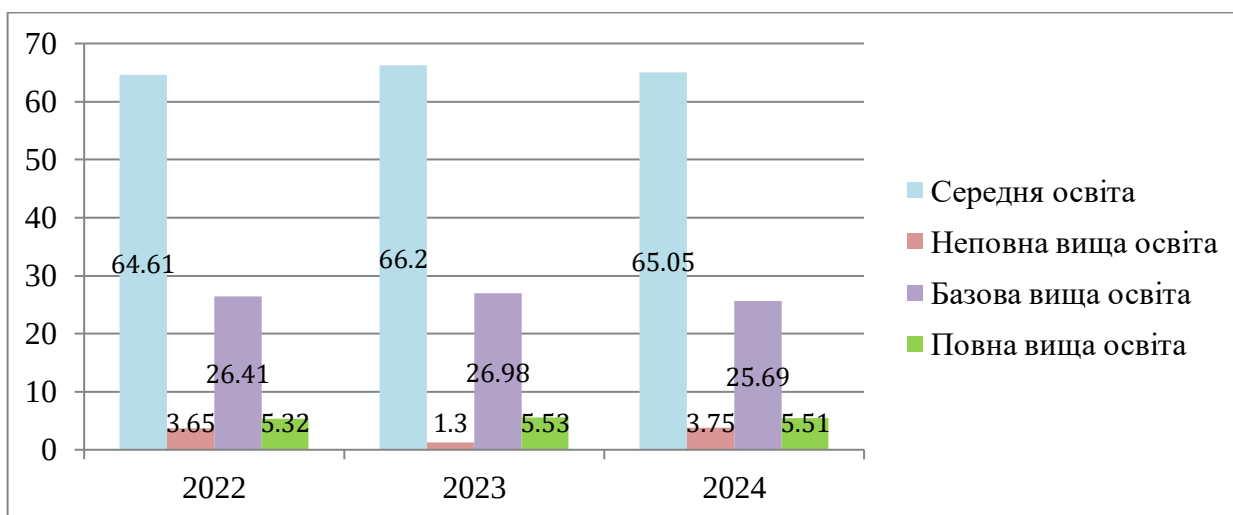


Рис. 2.6 – Рівень освіти персоналу «Епіцентр К7», за 2022-2024 рр., %.

Джерело: складено автором

Освітня структура персоналу «Епіцентр К7» є загалом стабільною та відповідає специфіці діяльності підприємства. Зростання частки працівників з неповною вищою освітою створює передумови для формування внутрішнього кадрового резерву, тоді як скорочення працівників з базовою та повною вищою освітою актуалізує потребу в цілеспрямованому розвитку та утриманні ключових фахівців.

У процесі формування ефективної системи управління талантами важливе значення має вікова структура персоналу, адже саме вона визначає потенціал розвитку, кадрову стабільність та можливості передачі досвіду в колективі. Аналіз вікового складу працівників дає змогу оцінити баланс між молодими фахівцями,

які характеризуються інноваційністю та гнучкістю, і досвідченими працівниками, що забезпечують стабільність і високу професійну компетентність у діяльності підприємства (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6. - Структура персоналу «Епіцентр К7»

за віковою ознакою, 2022-2024 рр., осіб

Вік персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
							осіб	%	осіб	%
До 25 років	175	139	146	18,27	15,06	16,10	-36	-20,57	7	5,04
Від 26 до 39 років	266	271	275	27,77	29,36	30,32	5	1,88	4	1,48
Від 40 до 50 років	348	345	314	36,33	37,38	34,62	-3	-0,86	-31	-8,99
Старше 51	169	168	172	17,64	18,20	18,96	-1	-0,59	4	2,38
Всього	958	923	907	100	100	100	-35	-3,65	-16	-1,73

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Віковий профіль колективу компанії можна охарактеризувати як збалансований: у структурі представлено як молодих, так і зрілих фахівців. Така ситуація сприяє ефективній взаємодії поколінь – передаванню досвіду, підтриманню корпоративних цінностей і формуванню культури наставництва. Це створює міцне підґрунтя для побудови системи управління талантами, орієнтованої на розвиток потенціалу працівників різних вікових груп.

Зокрема, наявність достатньої кількості молодих кадрів є позитивним чинником для довгострокового стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме ця категорія має високий рівень адаптивності, відкритості до інновацій та прагнення до професійного росту. У той же час досвідчені працівники забезпечують організаційну стабільність, виступають носіями знань і корпоративної культури, що є надзвичайно важливим у системі управління талантами.

Рисунок 2.7 наочно відображає розподіл персоналу підприємства за віковими групами у 2022–2024 роках.

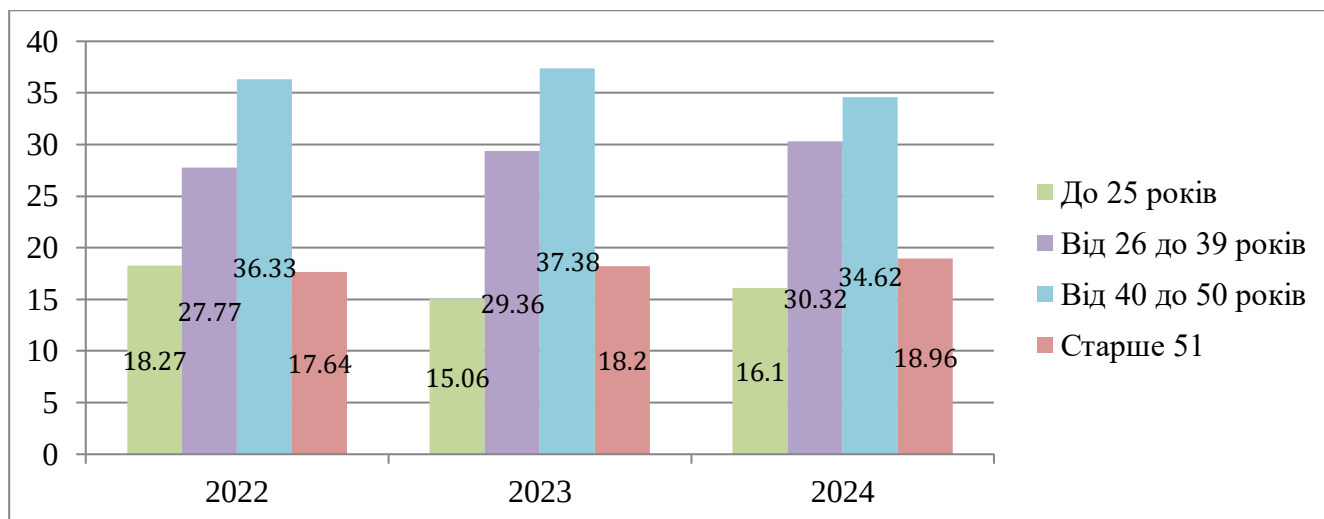


Рисунок 2.7 – Структура персоналу «Епіцентр К7»
за віковою ознакою, %

Джерело: складено автором

Таким чином, вікова структура персоналу «Епіцентр К7» формує сприятливе середовище для реалізації комплексного підходу до розвитку талантів. Компанія має потенціал для створення ефективної моделі наступництва, підтримки кар'єрного зростання працівників і зміцнення кадрового резерву, що в сукупності підвищує стійкість і конкурентоспроможність організації на сучасному ринку праці.

Воєнний стан в Україні став одним із ключових зовнішніх чинників, що суттєво вплинув на господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К» та систему управління людськими ресурсами. Повномасштабна війна зумовила нестабільність економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, зростання операційних витрат і зміни споживчого попиту, що безпосередньо відобразилося на фінансових та кадрових показниках підприємства.

Для господарської діяльності компанії основними проблемами воєнного періоду стали:

- ускладнення логістики та зростання витрат на транспортування товарів;
- підвищення витрат на безпеку, енергозабезпечення та утримання інфраструктури;
- коливання купівельної спроможності населення та зміна структури попиту;
- необхідність гнучкого управління асортиментом і витратами.

Незважаючи на зазначені виклики, фінансові результати ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки демонструють здатність компанії адаптуватися до кризових умов. Зростання чистого доходу та збереження позитивного фінансового результату свідчать про ефективне управління ресурсами та оперативну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Водночас стримані темпи зростання чистого прибутку у 2023 році відображають підвищене навантаження на витратну частину діяльності в умовах війни.

Воєнні події суттєво позначилися і на управлінні людськими ресурсами. Серед основних проблем у сфері персоналу можна виокремити:

- скорочення чисельності персоналу внаслідок мобілізації, міграційних процесів та загальної економічної нестабільності;
- зростання плинності кадрів, насамперед за рахунок звільнень за власним бажанням;
- підвищене навантаження на наявних працівників;
- необхідність швидкої адаптації HR-процесів до нових умов праці.

Аналіз кадрових показників «Епіцентр К7» підтверджує, що скорочення чисельності персоналу відбувалося поступово та контрольовано, без різких структурних змін. Компанія зберігала баланс між основними категоріями персоналу, підтримувала прийнятний рівень плинності та забезпечувала заміщення вакантних посад. Це свідчить про відносну стабільність кадрової політики навіть у складних умовах воєнного часу.

Разом із тим, війна актуалізувала потребу в посиленні мотиваційних програм, розвитку внутрішнього кадрового резерву та цілеспрямованому управлінні талантами. Саме ефективне використання людського потенціалу, утримання ключових працівників і розвиток їхніх компетентностей стають важливими чинниками збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах тривалої нестабільності.

Таким чином, воєнний стан не лише ускладнив господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К», але й підкреслив стратегічну роль системи управління

персоналом і необхідність переходу від переважно операційних HR-практик до системного управління талантами.

2.2 Оцінювання кадрової політики та практик управління персоналом у контексті управління талантами

Кадрова політика ТОВ «Епіцентр К» є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства та спрямована на формування високопрофесійного, мотивованого й лояльного колективу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії. Вона базується на принципах стабільності, прозорості, соціальної відповідальності та орієнтації на результат. Основними завданнями кадрової політики є залучення, розвиток і утримання кваліфікованих працівників, створення сприятливих умов для їх професійного та особистісного зростання.

Для оцінювання результативності кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» у контексті управління талантами важливе значення має аналіз системи матеріального стимулювання, зокрема складу фонду оплати праці та інших виплат працівникам. Рівень і структура оплати праці безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, його залученість, продуктивність праці, а також на здатність підприємства залучати та утримувати кваліфіковані кадри, у тому числі працівників з високим потенціалом.

Фонд оплати праці виступає одним із ключових інструментів реалізації кадрової політики, оскільки відображає не лише економічні можливості підприємства, а й його соціальну орієнтацію, пріоритети в управлінні людськими ресурсами та підходи до стимулювання працівників. У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, ефективна система оплати праці набуває особливого значення як чинник стабілізації кадрового складу, зниження плинності персоналу та збереження трудового потенціалу компанії.

З метою визначення тенденцій у сфері матеріального заохочення, виявлення змін у структурі виплат та оцінки їх відповідності цілям управління талантами було проведено аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат працівникам гіпермаркету № 7 - «Епіцентр К7» за 2022–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат
«Епіцентр К7» за 2022 – 2024 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	66639,5	83786,9	104887,5	25,73	25,18
- фонд основної заробітної плати	50646,0	64348,3	83311,4	27,06	29,47
- фонд додаткової заробітної плати всього	13868,1	16563,1	18320,0	19,43	10,61
З нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	4025,0	6521,0	8521,6	62,01	30,68
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2125,4	2875,5	3256,1	35,29	13,24
Матеріальна допомога	50,8	85,3	101,6	67,91	19,11
Оплата за невідпрацьований час	1853,5	2224,1	2451,6	19,99	10,23

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.7, загальний фонд оплати праці штатних працівників «Епіцентр К7» має стійку тенденцію до зростання. Темп приросту у 2023 році відносно 2022 року склав 25,73 %, а у 2024 році – 25,18 %, що свідчить про збільшення витрат підприємства на оплату праці.

Основну частку фонду традиційно становить фонд основної заробітної плати, який зріс з 50646 тис. грн. у 2022 році до 83311,4 тис. грн. у 2024 році, що говорить про зростання розміру базової заробітної плати працівників.

З-поміж складових додаткових виплат найбільше зростання спостерігається за статтями матеріальної допомоги та надбавок і доплат до тарифних ставок і посадових окладів. Це свідчить про посилення матеріального стимулювання працівників.

Отже, аналіз динаміки фонду оплати праці працівників «Епіцентр К7» за 2022–2024 роки показав стабільне зростання як основної, так і додаткової заробітної плати. Це вказує на прагнення підприємства підвищувати рівень соціальних гарантій, стимулювати персонал до ефективної праці та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці. Разом з тим, збільшення витрат на оплату праці потребує подальшої оптимізації структури витрат, щоб зберегти баланс між фінансовими можливостями компанії та рівнем мотивації працівників.

Для поглибленої оцінки ефективності системи оплати праці та її ролі в управлінні талантами доцільно проаналізувати не лише загальний обсяг фонду оплати праці, а й розподіл працівників за рівнями заробітної плати. Такий аналіз дає змогу виявити тенденції у диференціації доходів персоналу, оцінити ступінь конкурентоспроможності заробітної плати, а також визначити, наскільки система винагороди сприяє утриманню ключових і високопотенційних працівників. З цією метою в таблиці 2.8 наведено розподіл штатних працівників «Епіцентр К7» за розмірами заробітної плати у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.8 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати
«Епіцентр К7» 2022 – 2024 рр.

Показник	Дані по рокам			Питома вага, %			Відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Чисельність штатних працівників, яким оплачено 50 % і більше робочого часу за місяць, всього у тому числі у розмірі:	958	923	907	100	100	100	-35	-16
від однієї мінімальної заробітної плати до 9000	18	10	6	1,88	1,08	0,66	-8	-4
від 9000,01 до 13000,00	134	102	86	13,99	11,05	9,48	-32	-16
від 13000,01 до 17000,00	446	312	221	46,56	33,80	24,37	-134	-91
від 17000,01 до 20000,00	223	270	316	23,28	29,25	34,84	47	46
більше 20000,01	137	229	278	14,30	24,81	30,65	92	49
Чисельність штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць	856	843	863	89,35	91,33	95,15	-13	20

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.8, упродовж 2022–2024 років структура розподілу працівників за рівнями заробітної плати зазнала суттєвих змін.

Чисельність працівників із найнижчими рівнями оплати праці (від мінімальної заробітної плати до 9000 грн.) упродовж аналізованого періоду істотно скоротилася. Чисельність працівників із доходами від 9000,01 до 13000 грн. зменшилася з 134 осіб у 2022 році до 86 осіб у 2024 році. Це свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці на підприємств.

Найбільш показовою є динаміка зростання кількості працівників із високими доходами. Так, чисельність працівників із заробітною платою понад 20000 грн. зростає з 137 осіб у 2022 році до 278 осіб у 2024 році, що є значним позитивним зрушенням у системі матеріального стимулювання. Це може свідчити про посилення ролі висококваліфікованих фахівців, управлінського персоналу та працівників з високим рівнем результативності, а також про орієнтацію компанії на утримання ключових талантів.

Категорія працівників із заробітною платою від 13000,01 до 70000 грн., навпаки, зазнала скорочення, що може бути наслідком перерозподілу персоналу між рівнями оплати або переходу частини працівників до вищого зарплатного сегмента.

Позитивною тенденцією є також зростання кількості працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу: з 843 осіб у 2023 році до 863 осіб у 2024 році, що свідчить про стабілізацію трудової зайнятості та підвищення організаційної дисципліни.

Важливою складовою кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» у контексті управління талантами є система розвитку персоналу, що охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, внутрішнє просування та формування кадрового резерву. Умови динамічного розвитку роздрібної торгівлі, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці зумовлюють необхідність постійного оновлення знань і компетентностей працівників, особливо управлінського та ключового операційного персоналу.

Система навчання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» поєднує внутрішні та зовнішні форми розвитку. До внутрішніх належать корпоративні тренінги, наставництво, стажування на робочому місці, інструктажі та онлайн-навчання

через внутрішні платформи. Зовнішнє навчання передбачає участь працівників у професійних семінарах, курсах підвищення кваліфікації, сертифікаційних програмах та навчальних заходах, організованих сторонніми освітніми провайдерами.

Особлива увага приділяється розвитку керівників середньої ланки, керівників відділів і перспективних працівників торгових підрозділів, оскільки саме вони формують операційну ефективність гіпермаркету та рівень обслуговування клієнтів. Навчальні програми орієнтовані на розвиток управлінських компетентностей, лідерських якостей, клієнтоорієнтованості, навичок продажів і командної взаємодії. Для оцінки динаміки розвитку персоналу доцільно проаналізувати кількісні показники участі працівників у навчальних заходах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка навчання та розвитку персоналу
«Епіцентр К7» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність працівників, охоплених навчанням, осіб	420	395	438	465	490
Частка працівників, що пройшли навчання, %	43,8	42,8	48,3	51,2	54
Кількість внутрішніх тренінгів	36	32	41	45	48
Кількість управлінських програм	8	7	10	12	14

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.9, у 2021–2025 роках спостерігається поступове зростання кількості працівників, залучених до програм навчання та розвитку. Якщо у 2021 році навчанням було охоплено 43,8 % персоналу, то у 2025 році цей показник зріс до 54 %. Така динаміка свідчить про посилення уваги керівництва до розвитку людського капіталу та формування внутрішнього потенціалу.

Зменшення показників у 2022 році пояснюється впливом воєнного стану, оптимізацією витрат та переглядом пріоритетів діяльності підприємства. Водночас уже з 2023 року компанія відновила активне впровадження навчальних програм, зосередившись на внутрішньому навчанні та розвитку управлінських компетентностей.

Одним із ключових інструментів управління талантами в «Епіцентр К7» є формування та використання кадрового резерву. Кадровий резерв створюється з числа працівників, які демонструють високі результати роботи, управлінський потенціал, лояльність до компанії та готовність до професійного зростання.

Кандидати до кадрового резерву відбираються на основі оцінки результатів діяльності, рекомендацій керівників, результатів внутрішніх атестацій та участі в програмах розвитку. Резерв використовується передусім для заміщення керівних посад торгових відділів, старших продавців, керівників змін і менеджерів середньої ланки.

Таблиця 2.10 – Показники формування та використання кадрового резерву «Епіцентр К7» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність працівників у кадровому резерві, осіб	68	61	74	82	90
Частка резервістів від загальної чисельності, %	7,1	6,6	8,2	9	9,9
Кількість посад, закритих за рахунок резерву	21	18	27	31	35

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.10 свідчать про поступове відновлення та розвиток системи кадрового резерву після скорочення у 2022 році. Зростання кількості посад, закритих за рахунок внутрішнього резерву, підтверджує ефективність внутрішнього просування та зниження залежності від зовнішнього ринку праці.

Частка кадрового резерву залишається відносно невисокою, що свідчить про наявність потенціалу для його розширення та більш системного підходу до управління талантами.

Разом із розвитком кадрового резерву важливу роль у збереженні та реалізації потенціалу працівників відіграє система мотивації, яка безпосередньо впливає на рівень залученості, лояльності та готовності працівників до професійного зростання. Ефективна мотиваційна система є необхідною умовою успішного управління талантами, оскільки саме вона забезпечує зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з компанією та розвитку власних компетентностей.

Мотиваційна система ТОВ «Епіцентр К» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних чинників мотивації належать: конкурентний рівень заробітної плати, преміювання за досягнення планових показників, доплати та надбавки до посадових окладів, матеріальна допомога, а також соціальні пільги й компенсаційні виплати. Нематеріальна мотивація включає: визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання, участь у корпоративних заходах, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку командного духу та формування позитивної корпоративної культури.

Для оцінювання ефективності мотиваційної системи в «Епіцентр К7» доцільно проаналізувати рівень задоволеності працівників матеріальними та нематеріальними стимулами на основі результатів внутрішнього опитування персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Рівень задоволеності працівників «Епіцентр К7» системою мотивації у 2021–2025 рр. (за 10-бальною шкалою)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Задоволеність рівнем заробітної плати	6,8	6,3	7,1	7,5	7,8
Задоволеність системою преміювання	6,5	6,0	6,9	7,3	7,6
Задоволеність соціальними пільгами	6,2	6,0	6,7	7,0	7,2
Задоволеність нематеріальною мотивацією	7,1	6,8	7,3	7,6	7,9
Загальний рівень мотивації персоналу	6,7	6,3	7,0	7,4	7,6

Джерело: розраховано автором на основі результатів внутрішнього опитування працівників

Як видно з таблиці 2.11, упродовж 2021–2025 років рівень задоволеності працівників системою мотивації загалом має позитивну динаміку. Найнижчі показники зафіксовано у 2022 році, що обумовлено впливом воєнного стану, невизначеністю зовнішнього середовища та обмеженими фінансовими можливостями підприємства. Водночас уже з 2023 року спостерігається поступове відновлення та зростання рівня задоволеності як матеріальними, так і нематеріальними стимулами.

Задоволеність рівнем заробітної плати та системою преміювання зросла з 6,3–6 бала у 2022 році до 7,6–7,8 бала у 2025 році, що корелює з підвищенням

фонду оплати праці та зростанням частки працівників із високими доходами. Водночас показники задоволеності нематеріальною мотивацією є стабільно вищими порівняно з матеріальними чинниками, що свідчить про важливість нематеріальних стимулів для працівників, зокрема можливостей розвитку, визнання та залученості.

Позитивна динаміка загального рівня мотивації персоналу підтверджує ефективність поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання. Разом із тим, різниця між окремими компонентами мотивації вказує на доцільність подальшого вдосконалення системи індивідуального заохочення, особливо щодо працівників з високим потенціалом.

Управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» регламентується низкою внутрішніх нормативних документів, серед яких:

- Положення про кадрову політику;
- Положення про оплату праці та преміювання;
- Положення про навчання і розвиток персоналу;
- Посадові інструкції;
- Колективний договір;
- Кодекс корпоративної етики.

Наявність зазначених документів створює формальну основу для реалізації HR-процесів та забезпечує єдність підходів до управління персоналом у різних підрозділах.

Попри загалом позитивну динаміку основних показників кадрової політики та управління персоналом, проведений аналіз дозволяє виявити низку слабких місць і проблемних аспектів у практиці управління талантами ТОВ «Епіцентр К», які потребують подальшого вдосконалення.

По-перше, система управління талантами має переважно функціональний характер і недостатньо інтегрована у стратегічне планування розвитку підприємства. Хоча в компанії застосовуються окремі інструменти розвитку персоналу (навчання, кадровий резерв, внутрішнє просування), вони не завжди

об'єднані в єдину цілісну систему управління талантами з чітко визначеними цілями, показниками ефективності та довгостроковими пріоритетами.

По-друге, частка працівників, включених до кадрового резерву, залишається відносно невисокою, що обмежує можливості масштабування внутрішнього просування. Формування резерву зосереджене переважно на управлінських та ключових операційних посадах, тоді як потенціал талановитих працівників на лінійних і спеціалізованих позиціях використовується не повною мірою. Це може призводити до втрати перспективних працівників через відсутність чітких кар'єрних перспектив.

По-третє, система мотивації, попри позитивну динаміку показників задоволеності, залишається більш орієнтованою на матеріальні стимули. Нематеріальні інструменти мотивації застосовуються нерівномірно та значною мірою залежать від стилю управління конкретних керівників підрозділів. Відсутність формалізованої системи визнання досягнень і персоніфікованих нематеріальних заохочень знижує їхній вплив на залученість і довгострокову лояльність високопотенційних працівників.

По-четверте, в компанії недостатньо розвинена практика індивідуального планування кар'єри та розвитку. Навчальні програми мають здебільшого загальний характер і не завжди враховують індивідуальні компетентнісні прогалини або кар'єрні цілі конкретних працівників. Це обмежує ефективність інвестицій у розвиток людського капіталу та знижує мотиваційний ефект навчання для талантів.

По-п'яте, аналітична складова HR-функції перебуває на стадії формування. Оцінювання ефективності кадрових процесів здійснюється переважно за кількісними показниками (чисельність, фонд оплати праці, охоплення навчанням), тоді як показники залученості, задоволеності, результативності та потенціалу працівників використовуються обмежено. Це ускладнює ухвалення управлінських рішень на основі даних та знижує можливості прогнозування кадрових ризиків.

Узагальнення виявлених проблем представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Основні слабкі місця кадрової політики та практики управління талантами ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок	Виявлені проблеми
Стратегічне управління талантами	Відсутність єдиної формалізованої моделі управління талантами
Кадровий резерв	Невисока частка резервістів, обмежене охоплення посад
Мотивація персоналу	Домінування матеріальних стимулів, недостатня персоніфікація
Розвиток і кар'єра	Недостатній рівень індивідуального планування кар'єри
HR-аналітика	Обмежене використання цифрових та аналітичних інструментів

Джерело: узагальнено автором

Отже, проведене оцінювання кадрової політики та практик управління персоналом ТОВ «Епіцентр К» у контексті управління талантами свідчить про наявність системного підходу до роботи з персоналом та позитивну динаміку ключових кількісних показників. Зростання фонду оплати праці, підвищення рівня заробітних плат, розширення програм навчання й розвитку, а також поступове відновлення та розвиток кадрового резерву підтверджують орієнтацію компанії на збереження та розвиток людського капіталу.

Водночас аналіз показав, що існуюча практика управління талантами має низку обмежень, пов'язаних із недостатньою стратегічною інтеграцією HR-функції, обмеженим використанням індивідуалізованих підходів до розвитку та мотивації працівників, а також слабкою аналітичною підтримкою управлінських рішень. Це свідчить про наявність значного потенціалу для вдосконалення системи управління талантами.

2.3 Діагностика наявної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К»

Система управління талантами є одним із ключових елементів стратегічного розвитку ТОВ «Епіцентр К», оскільки саме від ефективності її функціонування залежить здатність організації залучати, утримувати та розвивати висококваліфікованих працівників.

Діагностика наявної системи дозволяє оцінити, наскільки існуючі процеси відповідають сучасним вимогам бізнесу, визначити сильні та слабкі сторони управління персоналом і виявити резерви для підвищення ефективності роботи з талантами.

Важливою особливістю оцінювання є комплексний підхід, що охоплює весь життєвий цикл працівника – від планування потреб у персоналі та підбору до розвитку компетентностей, мотивації та планування кар'єри [44]. Таке оцінювання дозволяє не лише формалізувати процеси управління талантами, а й визначити стратегічні напрями їх вдосконалення, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах динамічного ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Діагностичний аналіз охоплює як структурні характеристики персоналу, так і функціональні аспекти системи управління талантами, включаючи процеси підбору, адаптації, оцінки ефективності, навчання та розвитку, мотивації та формування кадрового резерву. Це дозволяє отримати повну картину поточного стану системи та визначити пріоритетні напрямки її вдосконалення.

У ТОВ «Епіцентр К» система управління талантами формується на основі комбінованого підходу, що поєднує стратегічні та компетентнісні елементи. Стратегічний підхід дозволяє інтегрувати розвиток талантів із бізнес-цілями підприємства, планувати кадровий резерв і формувати ключові компетентності для досягнення довгострокових результатів. Компетентнісний підхід орієнтований на визначення критично важливих навичок та здібностей працівників і побудову індивідуальних планів розвитку, що сприяє максимальному використанню потенціалу персоналу.

Водночас у компанії використовуються елементи індивідуального підходу, які проявляються у персоналізованих траєкторіях кар'єрного розвитку, програмах наставництва та адаптивних навчальних програмах. Такий підхід дозволяє підвищувати залученість персоналу та зменшувати ризик втрати ключових працівників. Що стосується моделей управління талантами, у ТОВ «Епіцентр К» можна виділити:

- Модель «п'яти елементів», яка охоплює планування потреб у персоналі, залучення, розвиток, утримання та оцінювання ефективності;
- Модель 70-20-10, що застосовується при формуванні планів навчання і розвитку, акцентуючи увагу на практичному досвіді (70 %), наставництві та коучингу (20 %) та формальному навчанні (10 %);
- Елементи EVP-моделі (Employee Value Proposition), які відображають систему мотивації, корпоративну культуру та бонусні програми, спрямовані на утримання та залучення талановитих працівників.

Таким чином, наявна система управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» поєднує декілька підходів і моделей, що дозволяє комплексно підходити до розвитку персоналу, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства та ефективне використання потенціалу працівників.

Система управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» включає низку ключових складових, які разом формують комплексний механізм розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожна з цих складових взаємопов'язана та забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії.

Для оцінювання рівня розвитку та ефективності наявної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» проведено SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити її сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості та загрози (табл. 2.13). Такий підхід дає змогу не лише виявити внутрішні резерви вдосконалення, а й сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення стратегічної ефективності управління людським капіталом у компанії.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» має низку суттєвих переваг – насамперед стратегічну інтеграцію HR-процесів, компетентнісний підхід до підбору та ефективну систему навчання і мотивації персоналу. Разом з тим виявлено певні проблемні зони, пов'язані з недостатньою цифровізацією, відсутністю індивідуалізованих програм розвитку та обмеженою аналітикою кадрових процесів.

Таблиця 2.13 – SWOT-аналіз системи управління талантами в
ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Інтеграція управління талантами зі стратегією компанії - Компетентнісний підхід до підбору та адаптації персоналу - Комплексна система навчання та розвитку (тренінги, семінари, онлайн-курси) - Багаторівнева система мотивації: матеріальні та нематеріальні стимули - Формування кадрового резерву та можливості кар'єрного росту - Використання базових HR-систем для обліку персоналу	- Недостатня персоналізація програм адаптації та мотивації. - Відсутність єдиних формалізованих критеріїв оцінки потенціалу та лідерських компетентностей - Часткова інтеграція оцінки ефективності та потенціалу з плануванням кар'єри - Обмежене охоплення всіх категорій персоналу індивідуальними планами розвитку - Відсутність повноцінної цифрової аналітики та стратегічного прогнозування кадрових потреб - Недостатньо систематизоване планування розвитку кадрового резерву
Можливості	Загрози
- Впровадження цифрових HR-платформ для оцінки персоналу та управління кар'єрними траєкторіями - Розробка персоналізованих програм навчання, мотивації та адаптації для ключових талантів - Використання сучасних інструментів аналітики для стратегічного планування - Інтеграція систем наставництва та ротації між підрозділами - Адаптація кращих практик міжнародних компаній (Google, Microsoft, General Electric)	- Висока конкуренція на ринку праці за кваліфікованих фахівців - Швидкі зміни ринку та технологій, що потребують постійного оновлення компетентностей - Недостатня ефективність наявних HR-процесів може знижувати конкурентоспроможність - Ризик демотивації працівників через відсутність індивідуалізованого підходу до розвитку та кар'єри

Джерело: розроблено автором

Зовнішні можливості відкривають перспективи впровадження інноваційних HR-технологій, розширення аналітичних інструментів і запозичення кращих міжнародних практик, що сприятиме підвищенню ефективності управління талантами. Водночас загрози з боку ринку праці та технологічних змін підкреслюють необхідність безперервного вдосконалення системи, підвищення її гнучкості та стратегічної орієнтації.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують актуальність подальшого розвитку системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху організації.

Для більш детального оцінювання ефективності функціонування кожного напрямку управління талантами проведено аналіз зрілості системи за ключовими компонентами (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Оцінювання зрілості системи управління талантами

ТОВ «Епіцентр К»

Напрямок оцінювання	Характеристика наявного стану	Рівень розвитку
Планування та виявлення талантів	Відсутні формалізовані критерії визначення талантів; процес залежить від суб'єктивної оцінки керівників.	Середній
Підбір і адаптація персоналу	Використовуються елементи автоматизації рекрутингу; застосовується компетентнісний підхід; діє програма наставництва.	Високий
Оцінювання результатів і потенціалу	Оцінка базується на досягненні цілей та ефективності підрозділів, не охоплює весь потенціал.	Середній
Навчання та розвиток	Корпоративні тренінги, семінари, онлайн-курси; є кадровий резерв; відсутні персоніфіковані траєкторії розвитку.	Високий
Мотивація та утримання	Матеріальні та нематеріальні стимули; недостатня індивідуалізація для ключових талантів.	Середній
Кар'єрне зростання та кадровий резерв	Існує резерв та можливості кар'єрного росту; процеси не систематизовані.	Середній
HR-аналітика та цифровізація	Використовуються базові HR-системи; аналітика для стратегічного планування відсутня.	Низький

Джерело: розроблено автором

Результати діагностики свідчать, що система управління талантами ТОВ «Епіцентр К» перебуває на етапі формування, при цьому високий рівень розвитку спостерігається у підборі, адаптації та навчанні персоналу. Середній рівень у напрямках мотивації, оцінювання потенціалу та кадрового резерву вказує на потребу в більш комплексному підході. Низький рівень HR-аналітики обмежує стратегічне управління талантами та прогнозування кадрових потреб.

Порівняно з провідними міжнародними компаніями, де система управління талантами ґрунтується на глибокій аналітиці, індивідуальних планах розвитку та комплексних програмах утримання ключових фахівців, у ТОВ «Епіцентр К» ці процеси ще перебувають на етапі становлення. Впровадження цифрових інструментів оцінювання та планування розвитку талантів дозволило б значно підвищити ефективність роботи з персоналом.

Також, для оцінки ефективності наявної системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К» доцільно порівняти її з практиками провідних міжнародних компаній та лідерів галузі, таких як Google, General Electric, Microsoft та інші, які відомі високим рівнем розвитку HR-процесів та інноваційним підходом до управління талантами.

У цих компаніях реалізуються наступні ключові практики: комплексна аналітика персоналу та прогнозування потреб у компетентностях, повна персоналізація програм розвитку та мотивації, інтегровані системи оцінювання потенціалу та продуктивності, активне використання цифрових платформ для навчання, розвитку та управління кар'єрними траєкторіями. Крім того, лідери ринку застосовують системи наставництва, ротації між підрозділами та внутрішні «акселератори талантів», що дозволяє швидко виявляти та розвивати ключових працівників.

Порівняння з цими практиками показує, що ТОВ «Епіцентр К» ефективно реалізує базові елементи управління талантами, такі як підбір та адаптація персоналу, навчання, оцінка ефективності та мотивація. Водночас відзначається відставання у таких напрямках:

- недостатня персоналізація розвитку та мотиваційних програм для ключових працівників;
- обмежене використання аналітики та цифрових інструментів для стратегічного прогнозування кадрових потреб;
- часткова інтеграція оцінки потенціалу з кар'єрним плануванням та ротацією кадрів.

Ці прогалини водночас визначають основні можливості для розвитку системи управління талантами в компанії: впровадження більш персоналізованих підходів до навчання та мотивації, розширення HR-аналітики, активніше використання цифрових платформ і створення інтегрованої програми розвитку кадрового резерву.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність управління талантами та наблизити практики компанії до світових

стандартів, що безпосередньо сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Проведена діагностика системи управління талантами ТОВ «Епіцентр К» дозволяє не лише виявити окремі проблемні зони, а й оцінити їх вплив на ключові показники діяльності підприємства. Відсутність або недостатній рівень розвитку окремих елементів управління талантами має прямі та опосередковані негативні наслідки, що проявляються у зростанні плинності персоналу, зниженні рівня залученості, втраті високопотенційних працівників та недоотриманні економічних результатів.

Для узагальнення результатів діагностики ми систематизували основні слабкі місця чинної системи управління талантами та визначили їх можливі наслідки для компанії (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Слабкі місця системи управління талантами ТОВ «Епіцентр К» та їх наслідки

Слабке місце	Прояв у практиці	Потенційні та фактичні наслідки
Відсутність формалізованих критеріїв визначення талантів	Залежність від суб'єктивної оцінки керівників	Ризик втрати високопотенційних працівників, нерівномірний розвиток персоналу
Недостатня персоналізація програм розвитку	Типові тренінги без індивідуальних траєкторій	Зниження ефективності навчання, уповільнення професійного зростання
Обмежена HR-аналітика	Відсутність прогнозування плинності та кадрових ризиків	Зростання витрат на підбір і адаптацію персоналу
Неповна інтеграція оцінки потенціалу з кар'єрним плануванням	Кар'єрне зростання не завжди прозоре	Зниження лояльності та залученості працівників
Недостатня індивідуалізація мотивації для ключових талантів	Уніфіковані мотиваційні підходи	Демотивація високоефективних працівників, підвищення плинності
Середній рівень розвитку кадрового резерву	Обмежене охоплення резервістів	Залежність від зовнішнього ринку праці, збільшення часу закриття вакансій

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики

Наявність зазначених проблемних аспектів зумовлює низку негативних організаційно-економічних наслідків. Зокрема, недостатній рівень персоналізації розвитку та мотивації талантів сприяє підвищенню плинності персоналу,

особливо серед молодих і перспективних працівників. За оцінками фахівців з управління персоналом [45], витрати на заміну одного працівника в роздрібній торгівлі можуть становити від 3 до 6 місячних окладів, враховуючи витрати на рекрутинг, адаптацію, навчання та втрати продуктивності.

У разі навіть помірного рівня плинності компанія зазнає суттєвих непрямих фінансових втрат, пов'язаних зі зниженням якості обслуговування клієнтів, навантаженням на діючих працівників і недоотриманням запланованих показників продажів. Крім того, відсутність розвиненої HR-аналітики обмежує можливості своєчасного реагування на кадрові ризики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Недостатня інтеграція оцінювання потенціалу з кар'єрним плануванням також негативно впливає на рівень лояльності персоналу. Працівники, які не бачать чітких перспектив розвитку, частіше розглядають альтернативні пропозиції на ринку праці, що посилює конкуренцію за таланти та підвищує залежність компанії від зовнішнього рекрутингу.

Таким чином, невирішені проблеми у системі управління талантами мають не лише соціальний, а й економічний вимір, проявляючись у зростанні витрат, зниженні продуктивності праці та втраті потенційного прибутку. Це підтверджує доцільність і необхідність подальшого вдосконалення системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К».

Виявлені слабкі місця та пов'язані з ними негативні наслідки створюють об'єктивні передумови для розроблення комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління талантами в ТОВ «Епіцентр К».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «Епіцентр К»

3.1 Розроблення програми розвитку та утримання талантів в ТОВ «Епіцентр К»

Ринок праці в Україні наразі стикається зі значними викликами, що ускладнюють залучення та утримання кваліфікованих працівників. За словами Захарової О., Лопушняк Г. та Скібської К. [46], поточний стан соціально-трудової сфери в Україні суттєво гальмує розвиток ринку праці та його наближення до світових тенденцій.

Проблеми у фінансуванні, обмежені можливості для професійного росту та недостатня інтеграція сучасних HR-інструментів перешкоджають відновленню ефективності трудових відносин і призводять до зниження стандартів життя населення.

Науковці підкреслюють, що для стабілізації та відновлення ринку праці необхідні комплексні трансформації, включаючи стратегічні заходи (недискримінаційний доступ до роботи, забезпечення талантів можливостями розвитку та кар'єрної мобільності), організаційні заходи (високий рівень інформаційної безпеки HR-даних, стимулювання командної роботи та лідерства, впровадження комбінованих форм організації праці) та інноваційні заходи (впровадження новітніх HR-технологій, індивідуалізація системи розвитку, мотивації та оплати праці). Комплексне впровадження таких заходів сприятиме стабілізації, відновленню та сталому розвитку трудових відносин в Україні, з урахуванням особливостей воєнного етапу та відновлення після нього.

Аналіз існуючої системи управління талантами ТОВ «Епіцентр К» показав наявність значних сильних сторін, серед яких стратегічна інтеграція HR-процесів

із бізнес-цілями компанії, компетентнісний підхід до підбору персоналу та розвинена система навчання й мотивації.

Водночас виявлені проблемні зони, які потребують вдосконалення, зокрема недостатня персоналізація розвитку ключових талантів, обмежене використання HR-аналітики та цифрових платформ, часткова інтеграція оцінювання потенціалу з плануванням кар'єри та формування кадрового резерву. Ці недоліки призводять до підвищеної плинності персоналу, зниження залученості працівників, непродуктивного використання кадрового потенціалу та додаткових витрат компанії на заміщення вакансій.

Враховуючи зазначене, доцільно розробити програму розвитку та утримання талантів, яка сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню лояльності працівників та зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Метою програми є підвищення залученості та мотивації працівників шляхом персоналізованого підходу до розвитку та системи стимулів, зменшення плинності кадрів серед ключових і високопотенційних працівників на 10–15 % протягом року, покращення компетентності і продуктивності персоналу завдяки формуванню індивідуальних планів розвитку та впровадженню наставництва, оптимізація HR-витрат за рахунок утримання висококваліфікованих кадрів та впровадження аналітичної системи моніторингу персоналу, що забезпечить прогнозування потреб у компетентностях та своєчасне формування кадрового резерву.

Для досягнення цих цілей програма передбачає реалізацію кількох завдань, серед яких створення персоналізованих траєкторій кар'єрного розвитку для ключових працівників, інтеграція оцінювання потенціалу та ефективності у планування кар'єри, впровадження системи наставництва для підтримки адаптації та розвитку, використання цифрових HR-платформ для аналітики та автоматизації процесів, а також оптимізація системи матеріального та нематеріального стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників.

Структура програми передбачає трирівневу систему управління талантами, яка включає ідентифікацію та планування потреб у талантах, розвиток та навчання персоналу, мотивацію та утримання, кар'єрне зростання та кадровий резерв, а також HR-аналітику та цифровізацію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Трирівнева система управління талантами

№	Рівень	Завдання	Очікувані результати
1	Ідентифікація та планування талантів	Оцінка кадрового потенціалу, визначення критичних ролей та компетентностей, формування бази даних талантів	Повне розуміння кадрового потенціалу, створена база ключових фахівців
2	Розвиток та навчання	Індивідуальні плани розвитку, наставництво, ротації, модульне навчання (70-20-10), онлайн-платформи	Зростання компетентності, підвищення продуктивності, адаптація та розвиток працівників
3	Мотивація та утримання	Персоналізовані стимули, система визнання досягнень, участь у корпоративних проектах, бонусні програми	Зменшення текучості кадрів, підвищення залученості та лояльності, оптимізація HR-витрат

Джерело: розроблено автором

Кар'єрне зростання та кадровий резерв реалізується через формалізоване планування кар'єри на основі оцінювання потенціалу, ротацію між підрозділами та позиціями для розвитку ключових навичок, прогнозування кадрових потреб та підготовку резервістів.

Важливим компонентом програми є впровадження HR-платформ для автоматизації оцінки ефективності та потенціалу, створення цифрового «кадрового портфеля» та регулярної аналітики плинності, залученості та продуктивності персоналу.

Очікувану ефективність упровадження програми розвитку та утримання талантів доцільно оцінювати за сукупністю економічних і соціальних показників. За даними українських досліджень [47], середні витрати підприємства на заміщення одного працівника становлять близько 50–70 тис. грн. У межах розрахунків приймемо середню вартість заміни одного ключового працівника на рівні 60 тис. грн.

За умови, що щорічна плинність ключових працівників у ТОВ «Епіцентр К» становить 10 осіб, річні втрати компанії, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням нових працівників, сягають 600 тис. грн. Реалізація запропонованої програми дозволить знизити плинність орієнтовно на 15 %, тобто утримати 1–2 ключових працівників, що забезпечить пряму економію близько 90 тис. грн. на рік.

Крім того, впровадження персоналізованих програм розвитку, наставництва та навчання сприятиме зростанню продуктивності праці ключових працівників у середньому на 5–10 %, що матиме додатковий позитивний вплив на виручку та операційну ефективність компанії. Для наочності основні параметри економічної оцінки програми наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка економічної ефективності програми розвитку та утримання талантів

Показник	Значення
Середня вартість заміни одного працівника, грн.	60 000
Чисельність ключових працівників, що вибувають за рік, осіб	10
Річні втрати від плинності, грн.	600 000
Очікуване зниження плинності, %	15
Економія від зниження плинності, грн.	90 000
Витрати на HR-платформи та аналітику, грн.	120 000
Витрати на навчання і наставництво, грн.	80 000
Витрати на персоналізовані стимули, грн.	50 000
Загальні витрати на програму, грн.	250 000
Очікуваний економічний ефект, грн.	290 000

Джерело: розроблено автором

Реалізація програми дозволить комплексно вирішити проблеми, виявлені у діагностичному аналізі: зменшення текучості через персоналізовані плани розвитку та наставництво; усунення відсутності індивідуального підходу за рахунок цифрових платформ; підвищення аналітичної підтримки HR-рішень; інтеграція оцінки потенціалу з плануванням кар'єри.

Очікується зростання залученості персоналу на 10–15 %, підвищення продуктивності на 5–10 % та економія витрат на заміщення вакансій близько 90 000 грн. на рік.

Таким чином, розроблена програма розвитку та утримання талантів у ТОВ «Епіцентр К» сприятиме зниженню плинності, підвищенню залученості та мотивації персоналу, оптимізації HR-витрат, підвищенню продуктивності та формуванню кадрового резерву, що зміцнить конкурентні позиції компанії та забезпечить реалізацію стратегічних цілей. Програма має чітку економічну обґрунтованість та окупність протягом одного року, що підтверджує її доцільність та практичну ефективність.

3.2 Впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень для ТОВ «Епіцентр К»

Сучасні тенденції розвитку ринку праці та цифрової трансформації висувають нові вимоги до систем управління персоналом. В умовах глобалізації, швидких технологічних змін та конкуренції за таланти, традиційні HR-практики стають недостатньо ефективними. Для компаній, які прагнуть утримати ключових працівників, підвищити продуктивність та оптимізувати витрати, критично необхідне впровадження сучасних HR-технологій та цифрових рішень.

Як зазначає Кравчук О. І. [48], модернізація HR-технологій має забезпечувати швидкість, масштабованість і гнучкість через хмарні системи та використання штучного інтелекту, а також інтегровану архітектуру HR-даних для підтримки прийняття рішень. Аналітика та ІІІ вже застосовуються для прогнозування результатів нових працівників, автоматизації добору, формування компенсаційних моделей та цілодобового обслуговування персоналу через чат-боти, що потребує підвищення цифрових компетентностей HR-фахівців.

Для ТОВ «Епіцентр К» впровадження цифрових HR-рішень має стратегічне значення, оскільки компанія активно розширює свою діяльність та прагне підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку праці. Сучасні HR-технології дозволяють автоматизувати процеси підбору, оцінки та розвитку персоналу, знизити адміністративне навантаження на HR-відділ та забезпечити прозорість і аналітичне управління кадровим потенціалом.

Впровадження цифрових HR-рішень у ТОВ «Епіцентр К» передбачає реалізацію кількох ключових напрямів.

Перш за все, це автоматизація рекрутингу та підбору персоналу. Використання спеціалізованих платформ для відбору кандидатів дозволяє зменшити час на пошук і найм, підвищити якість підбору та забезпечити об'єктивне оцінювання компетентностей. Застосування автоматизованих систем скринінгу резюме та інтеграції з популярними платформами, такими як LinkedIn або Work.ua, дозволяє швидко відсіювати неподходящих кандидатів та підбирати працівників, що відповідають потребам компанії, що особливо важливо для заміщення ключових посад.

Другим напрямом є впровадження цифрових систем адаптації та навчання, що включає використання LMS (Learning Management System) та e-learning платформ. Це забезпечує персоналізоване навчання працівників, доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, а також контроль прогресу та оцінку результатів. Для ТОВ «Епіцентр К» така система дозволяє ефективно адаптувати нових працівників та підвищувати компетентність ключових працівників без значного збільшення витрат на традиційні тренінги.

Третім напрямом є впровадження систем оцінювання ефективності та потенціалу працівників (Performance Management Systems), що дозволяє автоматизувати процес оцінювання, створювати індивідуальні плани розвитку та забезпечувати прозору систему бонусів і кар'єрного зростання. Цифрові системи оцінювання дозволяють зменшити суб'єктивність управлінських рішень та підвищити мотивацію працівників.

Четвертий напрям стосується HR-аналітики та прогнозування. Використання цифрових платформ для аналітики дозволяє відстежувати текучість кадрів, продуктивність, залученість працівників, а також прогнозувати потреби в компетентностях і формувати кадровий резерв. HR-аналітика дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо управління персоналом, що є критично важливим для забезпечення стабільності та ефективності компанії.

П'ятий напрям включає впровадження цифрових платформ для мотивації та внутрішньої комунікації. Спеціалізовані системи управління мотиваційними програмами, гейміфікації процесів, корпоративних соціальних мереж та платформ для зворотного зв'язку сприяють підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та оптимізації комунікаційних процесів.

Для наочності запропоновано модульну систему впровадження цифрових HR-рішень у ТОВ «Епіцентр К», яка охоплює автоматизацію підбору, навчання та адаптацію, оцінку ефективності, мотивацію та аналітику, а також цифрове управління кадровим резервом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Модульна система впровадження цифрових HR-рішень

№	Інструмент	Мета	Очікуваний ефект
1	ATS Система відстеження кандидатів	Автоматизація підбору персоналу	Зменшення часу найму на 30–40%, підвищення якості підбору
2	LMS Система управління навчанням	Навчання та адаптація персоналу	Зростання компетентності ключових працівників на 10–15%, скорочення часу адаптації нових працівників
3	HR-аналітика та управління ефективністю	Оцінка ефективності, прогнозування потреб, формування кадрового резерву	Оптимізація HR-витрат, зменшення текучості на 10–15%, підвищення продуктивності на 5–10%
4	Цифрові платформи мотивації	Мотивація та комунікація	Зростання залученості на 10–15%, підвищення лояльності та корпоративної культури

Джерело: розроблено автором

Етапи впровадження цифрових HR-рішень включають кілька ключових кроків:

Перший етап передбачає аудит потреб і вибір інструментів, визначення слабких місць у HR-процесах та підбір платформ, що забезпечують максимальну ефективність і відповідність стратегічним цілям.

Другий етап – інтеграція цифрових платформ у єдину HR-екосистему для автоматизації обліку ключових показників, таких як продуктивність, ефективність і залученість персоналу.

Третій етап – навчання працівників і менеджерів щодо використання нових систем, організація тренінгів та служби підтримки.

Четвертий етап включає регулярний моніторинг і оцінку ефективності впроваджених рішень із подальшою оптимізацією процесів на основі отриманих результатів.

Впровадження сучасних HR-технологій дозволяє компанії досягати значних економічних та соціальних ефектів. Серед них – зниження витрат на заміщення працівників, скорочення часу підбору та навчання, підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Очікувані результати впровадження цифрових HR-рішень у ТОВ «Епіцентр К» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз економічної ефективності впровадження HR-технологій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія / Зростання
Річні витрати на заміщення працівників, грн.	600 000	510 000	90 000
Час підбору працівників, дні	45	28	-17
Залученість персоналу, %	70	80–85	+10–15
Продуктивність, %	100	105–110	+5–10
Витрати на навчання та наставництво, грн.	150 000	120 000	30 000

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження сучасних HR-технологій дозволяє комплексно вирішувати проблеми, виявлені у діагностичному аналізі системи управління

талантами. Автоматизація підбору персоналу знижує витрати та час на заміщення вакансій, цифрове навчання та наставництво сприяє підвищенню компетентності ключових працівників, системи оцінки ефективності та HR-аналітика оптимізують управління кадровим потенціалом, а платформи мотивації та внутрішньої комунікації підвищують залученість та лояльність працівників.

Впровадження таких рішень створює передумови для підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та формування стійкого кадрового резерву. Це також сприяє більш точному плануванню ресурсів та підвищенню стратегічної ефективності компанії. З урахуванням очікуваних економічних та соціальних ефектів, цифрові HR-рішення мають високий потенціал окупності протягом одного року та є доцільними для реалізації як ключовий інструмент стратегічного управління талантами в ТОВ «Епіцентр К».

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Впровадження програми розвитку та утримання талантів і сучасних HR-технологій у ТОВ «Епіцентр К» є комплексним заходом, спрямованим на підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення корпоративної культури та оптимізацію витрат.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно застосувати комплексний підхід, який охоплює економічні, соціальні та операційні показники, а також інтеграцію цифрових інструментів HR-аналітики [49, 50].

Основною метою оцінювання є визначення рівня досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії, серед яких підвищення залученості працівників, зниження плинності ключових кадрів, підвищення продуктивності та оптимізація витрат на управління персоналом.

Ефективність запропонованих заходів оцінюється за кількома напрямками.

Перший напрям – це зниження плинності ключових працівників. Зменшення відтоку висококваліфікованого персоналу дозволяє зберегти накопичений досвід, скоротити витрати на підбір і адаптацію нових працівників та забезпечити стабільність бізнес-процесів.

Другий напрям – підвищення залученості персоналу, що визначається через показники участі у корпоративних проєктах, активність у розвитку компанії та результати щорічних опитувань працівників. Підвищення залученості безпосередньо впливає на продуктивність і якість роботи, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Третій напрям оцінювання ефективності – це підвищення продуктивності персоналу, що відображається у виконанні КРІ, рості продажів та ефективності командної роботи.

Четвертий напрям – економічний ефект, який включає економію на витратах, пов'язаних із заміщенням працівників, оптимізацію витрат на навчання та наставництво, а також зростання прибутку завдяки підвищенню продуктивності та ефективності персоналу.

П'ятий напрям – вплив на конкурентоспроможність компанії, що визначається через покращення кадрового потенціалу, швидкість адаптації нових працівників, рівень залученості та мотивації, а також здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів.

Для систематизації оцінювання ефективності запропонованих заходів застосовується п'ятибальна шкала:

- 5 балів – відмінний результат, очікувані показники перевищені більш ніж на 15 %;
- 4 бали – високий результат, показники досягнуті на 10–15 %;
- 3 бали – задовільний результат, показники досягнуті на 5–10 %;
- 2 бали – низький результат, показники досягнуті менше ніж на 5 %;
- 1 бал – незадовільний результат, показники не досягнуті.

Така шкала дозволяє об'єктивно оцінити досягнення компанією стратегічних та оперативних цілей, визначити сильні та слабкі сторони впроваджених заходів і спрогнозувати їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

На основі проведеного аналізу, прогнозована ефективність заходів для ТОВ «Епіцентр К» наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз ефективності заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Показник	До впровадження	Прогноз після впровадження	Шкала оцінки	Очікуваний ефект для конкурентоспроможності
Плинність ключових працівників, %	10	8,5–9	4	Зменшення витрат на заміщення кадрів, стабільність бізнес-процесів
Залученість персоналу, %	70	80–85	4–5	Підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування клієнтів
Продуктивність, %	100	105–110	4	Зростання доходів, ефективніше використання ресурсів
Витрати на навчання та наставництво, грн	150 000	120 000	5	Оптимізація витрат, підвищення ROI від інвестицій у персонал
Економія від зниження плинності, грн.	0	90 000	5	Додатковий фінансовий ресурс для розвитку компанії
Інноваційність HR-процесів	Низька	Висока	5	Підвищення адаптивності до змін ринку, привабливість для талантів
Формування кадрового резерву	Часткове	Повне	5	Забезпечення стратегічної стабільності, готовність до масштабування бізнесу

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих заходів забезпечує як прямий, так і непрямий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Прямий вплив полягає у зниженні плинності ключових кадрів, підвищенні продуктивності та ефективності роботи команд, що сприяє стабільності бізнес-процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів та збільшенню доходів. Непрямий вплив проявляється через зміцнення корпоративної культури, розвиток кадрового резерву, впровадження цифрових HR-платформ і підвищення залученості

працівників, що підвищує привабливість компанії на ринку праці та дозволяє швидше адаптуватися до змін ринкових умов.

Очікується, що реалізація заходів дозволить знизити плинність ключових кадрів на 10–15 %, підвищити залученість персоналу на 10–15 %, збільшити продуктивність на 5–10 %, забезпечити економію на заміщенні кадрів приблизно 90 000 грн. на рік та оптимізувати витрати на навчання та наставництво. Згідно зі шкалою оцінювання, більшість показників прогнозовано отримають високий та відмінний рівень ефективності (4–5 балів), що свідчить про значний потенціал запропонованих заходів для зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення її стратегічної конкурентоспроможності.

Результати оцінювання підтверджують, що запропоновані заходи забезпечують комплексне вирішення проблем, виявлених у діагностичному аналізі: персоналізовані плани розвитку та наставництво сприятимуть зменшенню плинності, цифрові платформи підвищують аналітичну підтримку та ефективність управлінських рішень, оцінка потенціалу інтегрується з плануванням кар'єри, а системи мотивації забезпечують підвищення залученості.

Таким чином, оцінювання ефективності запропонованих заходів підтверджує їх стратегічну доцільність і практичну ефективність. Реалізація програми розвитку та утримання талантів у поєднанні з цифровими HR-рішеннями дозволить ТОВ «Епіцентр К» зміцнити конкурентні позиції на ринку, забезпечити стабільність бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсів та створити міцний кадровий резерв, що є ключовим фактором сталого розвитку компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексне науково-практичне дослідження формування та функціонування системи управління талантами в організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Актуальність обраної теми зумовлена трансформацією ринку праці в умовах воєнного стану, посиленням конкуренції за кваліфікованих працівників, зростанням ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, а також необхідністю переходу від операційного управління персоналом до стратегічно орієнтованих HR-практик.

У процесі дослідження узагальнено та систематизовано наукові підходи до трактування поняття «управління талантами». Встановлено, що в сучасних умовах воно розглядається як стратегічно орієнтована, інтегрована система HR-процесів, спрямована на виявлення, розвиток, мотивацію та утримання працівників із високим потенціалом. Обґрунтовано, що ефективність системи управління талантами безпосередньо залежить від її узгодженості зі стратегією підприємства, застосування компетентнісного та індивідуального підходів, а також використання інструментів HR-аналітики та цифрових технологій.

Аналітична частина роботи базується на дослідженні діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр. Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід у 2024 році зріс на понад 20 % порівняно з 2023 роком та більш ніж на 70 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про зростання масштабів діяльності та підвищення потреби у якісному кадровому забезпеченні. Чисельність працівників підприємства залишається значною та стабільною, що підтверджує важливість системного підходу до управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Епіцентр К» засвідчив, що підприємство має значний трудовий ресурс, сформовану організаційну структуру управління персоналом та впроваджує базові елементи управління талантами.

Зокрема, у компанії функціонують процеси планування потреб у персоналі, системний підбір і адаптація працівників, корпоративне навчання, елементи кадрового резерву, а також застосовується поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Це свідчить про наявність практичного досвіду роботи з персоналом і розуміння ролі людського капіталу в досягненні стратегічних цілей компанії.

Водночас результати аналізу руху персоналу, плинності кадрів та структури зайнятості виявили низку проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність використання потенціалу працівників. Зокрема, зафіксовано зростання плинності серед окремих категорій персоналу, недостатній рівень утримання молодих і перспективних працівників, а також обмежені можливості прогнозування кадрових ризиків. Це свідчить про те, що чинна система управління талантами має переважно операційний характер і потребує подальшої систематизації та стратегічного розвитку.

Діагностика наявної системи управління талантами показала, що в компанії поєднуються елементи стратегічного, компетентнісного та індивідуального підходів, а також використовуються окремі моделі управління талантами, зокрема модель «п'яти елементів», підхід 70-20-10 та складові EVP. Найбільш розвиненими напрямками є підбір, адаптація та навчання персоналу, що підтверджує орієнтацію компанії на забезпечення операційної стабільності. Разом з тим такі напрями, як ідентифікація талантів, оцінювання потенціалу, розвиток кадрового резерву та HR-аналітика, перебувають на середньому або низькому рівні зрілості.

SWOT-аналіз системи управління талантами дозволив узагальнити результати дослідження та визначити ключові чинники її розвитку. Сильними сторонами існуючої практики є інтеграція HR-функції зі стратегією компанії, компетентнісний підхід до підбору персоналу, наявність системи навчання і розвитку, багаторівнева мотивація та можливості кар'єрного зростання. До слабких сторін віднесено недостатню персоналізацію програм розвитку і мотивації, відсутність формалізованих критеріїв визначення талантів, неповну

інтеграцію оцінки потенціалу з кар'єрним плануванням, обмежене використання HR-аналітики та цифрових інструментів.

Виявлені можливості пов'язані з упровадженням цифрових HR-платформ, розвитком аналітичних інструментів, персоналізацією навчання та мотивації, а також адаптацією кращих міжнародних практик управління талантами. Основні загрози зумовлені високою конкуренцією за кваліфікованих працівників, швидкими змінами вимог до компетентностей, ризиком демотивації персоналу та зростанням витрат на підбір і адаптацію кадрів у разі втрати ключових працівників.

Узагальнення результатів діагностики дало змогу встановити, що наявні слабкі місця системи управління талантами мають не лише організаційний, а й економічний вимір. Відсутність персоналізованого підходу до розвитку та мотивації працівників, недостатня прозорість кар'єрного зростання та обмежена HR-аналітика призводять до підвищення плинності персоналу, зниження рівня залученості та зростання витрат на заміщення працівників.

З урахуванням отриманих результатів у роботі розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління талантами в ТОВ «Епіцентр К». Запропоновано формалізувати критерії ідентифікації талантів, упровадити персоналізовані програми професійного та кар'єрного розвитку, розширити систему наставництва, удосконалити мотиваційні інструменти для ключових працівників, а також впровадити сучасні цифрові HR-рішення та розширити використання HR-аналітики для стратегічного планування кадрових потреб.

Обґрунтовано доцільність упровадження запропонованих заходів, оскільки їх реалізація сприятиме зниженню плинності персоналу та підвищенню рівня залученості та лояльності працівників на 10-15 %, оптимізації витрат на підбір і навчання персоналу, формуванню ефективного кадрового резерву та підвищенню продуктивності праці на 5-10 %. Результати економічної оцінки підтверджують ефективність запропонованих рекомендацій та їх позитивний вплив на фінансові й соціальні показники діяльності підприємства.

Отже, удосконалення системи управління талантами є доцільним і стратегічно важливим напрямом розвитку ТОВ «Епіцентр К». Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш повне використання людського потенціалу, знизити кадрові ризики, підвищити конкурентоспроможність компанії та створити умови для її стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
2. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=3P_yatsAAAAJ&citation_for_view=3P_yatsAAAAJ:2osOgNQ5qMEC.
3. Пилипенко В., Гончарук А., Крючка Л. Інструментарій управління талантами в кадровому менеджменті Збройних Сил України. *Загальні питання*. 2020. С. 145–150. URL: <https://journal-hnups.com.ua/index.php/nitps/article/view/232/173>.
4. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M., Scullion H. Talent management: context matters. *The international journal of human resource management*. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2019.1642645#abstract>.
5. Коваль Н. В. Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом. 2022. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/8907/1/Управління%20талантами%20як%20сучасна%20концепція%20управління%20персоналом.pdf>
6. Алексєєва О., Мазур К., Цицюрський Д. Роль креативного менеджменту в управлінні талантами організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <http://www.vsau.vin.ua/repository/getfile.php/36836.pdf>.
7. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: економічні науки. 2021. № 2(2). С. 35–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2(2)_6)

8. Singh R. P. Talent management literature review. *ResearchGate*. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/355907014_TALENT_MANAGEMENT_LITERATURE_REVIEW?
9. The many faces of talent management: organizational perspectives on talent and talent management practices in Jordan. *Onlinelibrary.Wiley*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21562?af=R&>.
10. Варіс І.О., Очеретюк А.Ю. Соціальні мережі як платформа для цифрового рекрутингу: стратегії та методи залучення талантів. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 року.) Одеса: ОНЕУ, 2024. С 9-12. 253 с.) URL: <https://drive.google.com/file/d/1LoLH8HwI9LvyUYerpTtLMVCeCQbVzARg/view>.
11. Брича В. Менеджмент персоналу. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2d47b180-143c-4ee3-b972-e90d1b8d0090/content>.
12. Assessing the Impact of Strategic HR Practices on Talent Retention. *Journals.Sagepub*. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440241281836>.
13. Batchelor J., Soyly A. Unlocking employee potential: the role of talent development in human resource management. *Southwest business and economics journal*. 2022. P. 17–24. URL: https://www.cameron.edu/storage/departments/business/Journals/Unlocking_Employee_Potential_The_Role_of_Talent_Development_in_Human_Resource_Management.pdf.
14. A literature review on measurement of talent management practices (tmp) across different sectors in global scenario / K. Durai et al. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_11/IJM_11_11_227.pdf.

15. Іванченко Г.В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. *Збірник наукових праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2020. С. 179–186. URL: http://vtei.edu.ua/doc/2020/03_07_2020/zb1.pdf#page=179.
16. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work. 2023. URL: <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2023-2024-State-of-the-Workplace-Report.pdf>.
17. Тенденції у сфері управління талантами в 2020 році. PwC. 2020. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/talent.html>.
18. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2020. № 1(10). С. 33–54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/6d436009-47f7-4f90-b59f-9f6f243999cb>
19. Developing a talent management strategy for succession planning. *Queens University of Charlotte*. 2024. URL: <https://www.queens.edu/graduate/wp-content/uploads/sites/9/2025/01/Succession-Planning-White-Paper.pdf?>
20. Talent management a systematic review. *ResearchGate*. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/346333627_TALENT_MANAGEMENT_A_SYSTEMATIC_REVIEW.
21. The ceo's guide to a competency based talent approach. *Peoplebox*. 2025. URL: <https://resources.peoplebox.io/blog/competency-based-talent-approach/>
22. 9 talent management strategies for 2025. *Peoplebox*. 2025. URL: <https://www.peoplebox.ai/blog/9-effective-talent-management-strategies-2025/>
23. Управління талантами: процеси, важливість та ефективні моделі. *Mike Pritula*. 2025. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/6i4prhym11-upravlnnya-talantami-protsesi-vazhlivst>.

24. Дослідження P&G: куди підуть працювати найкращі спеціалісти покоління Z. *Eba*. 2019. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-p-g-kudy-pidut-pratsyuvaty-najkrashhi-spetsialisty-pokolinnya-z/>.
25. III для управління персоналом: трансформаційний підхід. *Microsoft Copilot*. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-copilot/copilot-101/ai-for-hr>.
26. ESG-стратегія компанії IBM. Як професійний досвід імплементувати в сталий розвиток. *ECOBUSINESS. Екологія підприємства*. 2022. URL: <https://ecolog-ua.com/news/esg-strategiya-kompaniyi-ibm-yak-profesiynny-dosvid-implementuvaty-v-stalyy-rozvytok>.
27. Управління талантами: мистецтво узгодження бізнес-стратегії з розвитком кар'єри. *Vibyaderant*. 2022. URL: <https://vibyaderant.com/2019/05/07/talent-management-the-art-of-aligning-business-strategy-with-career-development/>.
28. 9 Box grid - інструмент управління талантами. *Mike pritula*. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/hd28xmyy71-9-box-grid-nstrument-upravlnnya-talantam>.
29. Todorashko A. Стратегічне управління талантами: занурюємося в методологію 9 Box Grid. *Speka*. 2023. URL: <https://speka.ua/business/strategicne-e-upravlinnya-talantami-zanurennnya-v-metodologiyu-9-box-grid-pnd2zv>.
30. Кучмій І. Вплив навчання персоналу на ефективність діяльності персоналу. *XIII Міжнародна науково-практична конференція «Development trends and improvement of old methods»*. 2023. С. 215–219. URL: <https://isg-konf.com/uk/development-trends-and-improvement-of-old-methods/>.
31. Mrs. S. Janaki, D. Leela. A study on 70:20:10 learning model in enhancing productivity among blue collar employees with special reference to titan jewellery division at hosur. *International journal of research publication and reviews*. 2025. P. 8004–8010. URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE5/IJRPR45718.pdf>.
32. Шеховцова В.І, Клименко Д.А. Аналітичні підходи та інструменти розробки ціннісної пропозиції в сучасному бізнесі. «*Scientific research as a mechanism*

- of effective human development. 2024. С. 89–91. URL: <https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development-Jan-31-Feb-2-2024-Sofia-Bulgaria.pdf#page=90>.
33. EVP: як створити ціннісну пропозицію. *HURMA*. 2025. URL: <https://hurma.work/blog/evp-navishho-vam-cze-potribno-i-yak-rozrobiti/>.
34. How unilever developed a new EVP and employer brand. *Link Humans*. 2025. URL: <https://linkhumans.com/unilever/>.
35. Як створити гнучку модель управління талантами. *britishmba*. 2024. URL: <https://britishmba.in.ua/rozrobka-hnuchkoi-modeli-upravlinnia-talantamy/>.
36. Захаркевич Н. П. Управління талантами як елемент забезпечення конкурентоспроможності організації. *Збірник тез XXIX щорічної звітної наукової конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів*. 2025. С. 126–128.
37. Talent Management - управління талантами. *CleverStaff*. 2023. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/talent-management/>.
38. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 2(28). С. 85–89. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/en/article/view/1624/1319>.
39. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88–100. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b4c609a7-f793-474e-9bc0-3dea684e35f2/content>.
40. Колот А. М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2025. – 84 с. ISBN 978-966-926-565-4 DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>

41. Наша історія. Епіцентр К. *epicentrk.ua*. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
42. ТОВ Епіцентр К. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244>.
43. Товариство з обмеженою відповідальністю ЕПІЦЕНТР К: вся інформація про компанію - 32490244, дата реєстрації, власники. *VKURSI.PRO*. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-epitsentr-k-32490244>.
44. Сучасні підходи до формування hr-стратегії компанії / Чернушкіна О. О. та ін. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 68. С. 85–101. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4581>.
45. Чому без HR-стратегії бізнес приречений на плинність кадрів і втрати та як цьому запобігти. *Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні*. 2025. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3541/>.
46. Zakharova O., Lopushnyak G., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. *Studia Regionalne i Lokalne*. 2022. Volume 3(89). P. 17–31. URL: https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1886/2022_3_zakharova_lopushnyak.pdf
47. Прокопович-Павлюк І. В., Марець О. Р., Панчишин Т. В. Використання статистичних методів у HR-аналітиці. *Modern Economics*. 2021. С. 135-141. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-18).
48. Кравчук О. І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників міжнар. наук.-практ. конф.* 2020. С. 191–195. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a4907e0-c4f5-4ee2-9faf-39db34009094/content>.
49. Дубиніна С. Вплив інноваційного розвитку на економічні показники промислового підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.22>

50. Кучеренко О., Іванова В. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Збірник матеріалів і міжнародної науково-практичної конференції «наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін»*. 2021. № 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydanny_a/konferenc/2021/Тезы%20Наука%20i%20Молодь_конф_24_06_2021.pdf#page=13.

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Формування системи управління талантами в організації

Автор

Данилюк

Науковий керівник / Експерт

Василик

ІД документу

333155897

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

1/21/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18067

Кількість слів



КЦ

146724

Кількість символів

КОПІЇ ТЕЗ ДОПОВІДІ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Секція 2. Роль сучасної освіти у відновленні та розвитку людського потенціалу в Україні

Берега Анна

Людина економічна: через розвиток економічного мислення до формування економічної компетентності 93

Кравченко Валерія

Роль сучасної освіти у відновленні людського потенціалу України: розвиток критичного мислення в системі професійної економічної освіти 96

Лащевська Аліна

Методологічні аспекти застосування штучного інтелекту в навчанні економічним дисциплінам у закладах професійної освіти 99

Михайлов Дмитро

Веб-ресурси, як чинник розвитку та вдосконалення креативного мислення здобувачів професійної освіти 101

Солдатов Олексій

Обґрунтування комунікативних умінь як важливої складової професійної компетентності фахівців економічних спеціальностей 104

КАФЕДРА СОЦІОЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЛАТФОРМА

СОЦІОЕКОНОМІЧНИЙ ВЕКТОР ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Антонюк В.В.

Digital HR: використання штучного інтелекту та big data в управлінні персоналом 106

Артеменко А.В.

Проблема неформальної зайнятості в Україні 108

Бикова Є.Д.

Оптимізація системи оцінювання персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства 111

Бондар І.С.

Використання соціальних мереж у системі сучасного рекрутингу 112

Бучма В.А.

Цифрова динаміка в менеджменті персоналу: трансформація підходів до оцінювання персоналу 114

Валецька Д.І.

Розробка та впровадження стратегії безперервного навчання на підприємстві 118

Василенко Р.Р.

Аналіз напрямів соціального інвестування іноземних компаній 119

Гордієнко А.О.

Міжнародний досвід підвищення нематеріальної мотивації працівників в умовах глобальної конкуренції 122

Данилюк Б.В.

Особливості формування системи управління талантами в умовах нестабільного ринку праці 124

Іванова О.М.

Інноваційні цифрові рішення в HR менеджменті: досвід впровадження, ризики та трансформаційні ефекти 126

Кириченко В. О.

Роль HR-менеджера у створенні здорового соціально-психологічного середовища 130

Кобиш А.В.

Центри оцінювання у структурі аутсорсингових HR-послуг: огляд технологій і практик 132

Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити, що ключовими інструментами нематеріальної мотивації у провідних країнах є наступні: гнучкий графік роботи (США, Німеччина); можливість професійного розвитку та навчання (Японія, Швеція); корпоративна культура підтримки та визнання (Канада, Австралія).

Серед інноваційних методів нематеріального стимулювання, прийнятих іноземними компаніями, варто виділити: використання гейміфікації в програмах стимулювання; впровадження програм психічного здоров'я та балансу між роботою та особистим життям; участь у прийнятті рішень на стратегічному рівні (підхід «відкритої компанії»). Переваги нематеріального стимулювання компаній включають: зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності та залучення працівників; та створення позитивного іміджу роботодавця.

Щодо зарубіжного досвіду впровадження нематеріального стимулювання українських компаній, то можемо запропонувати такі рекомендації:

- світова практика впровадження немонетарних стимулів має враховувати особливості країни;
- запровадити систему нематеріальної винагороди (наприклад, «співробітник місяця») для збільшення участі працівників у внутрішніх заходах компанії;
- активніше інвестувати в розвиток soft skills та лідерських якостей співробітників компанії.

Література

1. Стихальська Н. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv>
2. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Випуск 2(12), Том 3. С. 133 – 140.

Данилюк Б.В.

ОП «Менеджмент персоналу», 5 курс

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри

соціоекономіки та управління персоналом Василік А.В.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Сучасні глобальні виклики – пандемія COVID-19, війна в Україні, енергетична та економічна криза – спричинили серйозні трансформації на ринку праці. Організації стикаються з дефіцитом кадрів, нестачею ключових компетенцій, високою плинністю персоналу та змінами в очікуваннях працівників. За таких умов особливої актуальності набуває ефективна система управління талантами – стратегія виявлення, розвитку, мотивації та утримання працівників з високим потенціалом.

Згідно з опитуванням PwC, 74% керівників сумніваються, що їхні співробітники володіють достатніми навичками для досягнення бізнес-цілей [1]. Це свідчить про необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами.

Однією з головних тенденцій останніх років є перехід від універсальних до персоналізованих підходів у розвитку персоналу. Дослідження показують, що понад 90% компаній, які досягли високих результатів у формуванні кадрового потенціалу, впровадили індивідуальні траєкторії навчання [2]. При цьому активно використовуються гейміфікація, наставництво, мікронавчання та онлайн-платформи. Це дозволяє не лише адаптувати

навчальні програми до потреб конкретного працівника, а й підвищити рівень його залученості та мотивації.

Ще однією важливою особливістю є зростаюча орієнтація на навички (skill-based hiring), а не на дипломи. У галузях штучного інтелекту та «зелених» технологій дедалі частіше фокус зміщується на практичні компетенції. Так, дослідження Bone, Ehlinger & Stephany (2023) свідчить, що в Британії вимоги до наявності диплома бакалавра при наймі на AI-посади знизились на 15% [3].

Суттєво змінилися й очікування працівників. Для багатьох з них ключовими стали не лише зарплата, а й гнучкий графік, віддалена робота, work-life balance і ментальне здоров'я. За даними дослідження Kyivstar Business Hub (2025), компанії, які впроваджують програми добробуту персоналу, в середньому мають на 27% нижчий рівень плинності кадрів [4]. Це означає, що увага до психологічного комфорту є не просто трендом, а вимогою часу.

Також спостерігається поширення гнучких моделей зайнятості. Роботодавці все частіше співпрацюють із фрілансерами, тимчасовими працівниками, консультантами та працівниками на умовах гібридного графіку. Проте лише 45% компаній визнають, що вони ефективно використовують потенціал нетрадиційних форм праці [5]. Це свідчить про потребу в адаптації HR-політик до нових реалій.

Щоб ефективно реагувати на виклики, компанії формують нові підходи до управління талантами. Одним із перспективних напрямів є коопетиційна модель, яка базується на поєднанні конкуренції та співпраці між підприємствами, освітніми установами та науковими центрами. Це дозволяє створити інноваційне середовище для розвитку талантів [6].

Варто також згадати про інноваційний підхід у сфері ріелторських компаній, де активно впроваджуються HRM-платформи, аналітика талантів, системи персоналізованого розвитку та брендинг роботодавця [7]. Як показують результати дослідження Кравченко О. та Кравченко Ю. (2024), це дозволяє ефективно залучати молодь та знижувати плинність кадрів [8].

Для підвищення ефективності управління талантами в умовах нестабільності рекомендовано:

- інвестувати в безперервне навчання та розвиток персоналу, зокрема через мікронавчання, EdTech-платформи та корпоративні академії;
- впроваджувати гнучкі форми роботи, включаючи дистанційну та гібридну;
- створювати привабливий бренд роботодавця;
- підтримувати ментальне здоров'я працівників;
- використовувати цифрові інструменти – штучний інтелект, аналітику HR-даних, адаптивні системи найму.

Отже, в умовах нестабільного ринку праці система управління талантами повинна стати адаптивною, інноваційною та орієнтованою на людину. Компанії, які здатні швидко адаптуватися, використовувати новітні технології, інвестувати в розвиток працівників та створювати гнучкі умови роботи, матимуть конкурентні переваги у залученні та утриманні високопотенційних кадрів.

Формування ефективної системи управління талантами вимагає від організацій переосмислення традиційних підходів до HR-стратегії. Основними особливостями є: поєднання гнучкості й адаптивності процесів з орієнтацією на розвиток індивідуального потенціалу працівників; впровадження цифрових рішень та аналітики для прийняття кадрових рішень; зміщення акценту з дипломів на навички; інвестування у психоемоційне здоров'я персоналу; а також розвиток партнерських моделей співпраці з освітніми закладами та інноваційними центрами. Усе це дозволяє створити динамічну, стійку до зовнішніх змін систему, здатну залучати, утримувати й розвивати таланти у довгостроковій перспективі.

Література

- 1) Тенденції у сфері управління талантами в 2020 році. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/talent.html>
- 2) Тренди в управлінні талантами 2024 року: перспективи на майбутнє. Management.com.ua: Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1439.html>

- 3) Skills or Degree? The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs. *arXiv.org*. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.11942>
- 4) 6 трендів на ринку людського капіталу у 2025 році | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/6-trendiv-na-rinku-lyudskogo-kapitalu-u-2025-rocz>
- 5) Deloitte Україна. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>
- 6) Модель управління талантами в контексті коопетиційної взаємодії та економіки знань - MMI. *Marketing and Management of Innovations*. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/том-15-випуск-3/article-11/>
- 7) Інноваційний підхід до талант-менеджменту в ріелторській організації. *ResearchGate*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387705966>
- 8) Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників | Економіка та суспільство. *Головна*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949>

Іванова О.М.

*ОП «Менеджмент персоналу», 2 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та
управління персоналом Варіч І.О.*

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В HR МЕНЕДЖМЕНТІ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ, РИЗИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

Сфера управління персоналом зазнає кардинальних трансформацій під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), який дедалі активніше інтегрується в HR процеси. Впровадження інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як оброблення резюме, відбір кандидатів, планування графіків та комунікація з працівниками, що суттєво знижує навантаження на HR фахівців і підвищує оперативність управлінських рішень. Зокрема, чат-боти забезпечують цілодобову підтримку працівників та кандидатів, алгоритми машинного навчання дозволяють здійснювати глибоку аналітику персональних даних і прогнозувати поведінкові сценарії, а цифрові асистенти сприяють персоналізації досвіду взаємодії в межах організацій. Такі інструменти не лише пришвидшують прийняття кадрових рішень, а й сприяють формуванню гнучких, адаптивних HR стратегій, що враховують індивідуальні особливості працівників і потреби бізнесу в умовах динамічного середовища.

Особливою трансформації зазнає етап добору персоналу, в якому алгоритми штучного інтелекту беруть на себе функції попереднього аналізу резюме, оцінювання рівня розвитку м'яких навичок (soft skills) кандидатів, а також проведення первинних інтерв'ю у форматі автоматизованих чатів або відеоаналізу. Такий підхід дозволяє значно знизити трудомісткість процесу рекрутингу, мінімізувати вплив людського фактору на ухвалення рішень та підвищити точність аналітичної обробки великого масиву кандидатських даних. Разом з тим, цифровізація добору персоналу супроводжується низкою викликів: стандартизація рішень може призводити до шаблонності відбору, існують ризики порушення конфіденційності персональних даних, бракує емпатійного компонента у взаємодії з кандидатами, а також спостерігаються труднощі впровадження інновацій у традиційно консервативному середовищі організаційного управління.