

**Лігоненко Лариса Олександрівна**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Лигоненко Лариса Александровна**  
*доктор экономических наук, профессор*  
*Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана*

**Ligonenko Larisa**  
*Doctor of Economics, Professor*  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Цимбалюк Ігор Олександрович**  
*аспірант*  
*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Цимбалюк Игорь Александрович**  
*аспирант*  
*Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана*

**Tymbaliuk Ihor**  
*Aspirant of the*  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

**Демченко Олена Володимирівна**  
*студентка*  
*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Демченко Елена Владимировна**  
*студентка*  
*Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана*

**Demchenko Olena**  
*Student of the*  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

DOI: 10.25313/2520-2294-2021-2-6962

**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА  
КОНЦЕПЦІЯ ТА ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИННОВАЦИОННАЯ  
КОНЦЕПЦИЯ И ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ**

**TALENT MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE  
CONCEPT AND TOOL OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT OF A BUSINESS ORGANIZATION**

**Анотація.** У статті поглиблені теоретичні основи талант-менеджменту, як інноваційної концепції та інструменту управління людськими ресурсами в організації; на основі критичного аналізу наявних трактувань поняття «талант» запропоновано власне тлумачення талант-менеджменту. Визначено, що забезпечення зростання мотивації до праці, лояльності до компаній, підвищення креативності та самореалізації стали можливими завдяки появі концепції талант-менеджменту. Досліджено дефініцію «талановитий працівник», а саме те, що талантом в сфері бізнесу можна назвати людину, що володіє високим професіоналізмом і компетентністю, оцінка якого проводиться за двома параметрами: 1) професійна компетентність – оцінка професійних знань, навичок і результатів праці; 2) компетенції, що відповідають рівню розвитку управлінських навичок (наприклад, використовуються внутрішні компетенції), які, в свою чергу, визначаються стратегічними цілями бізнес-організації, визначають вимоги до особистісних характеристик і мотивації кожного співробітника. Визначена потреба в них для успішної діяльності бізнес-організацій в умовах неоекономіки; викладені аргументи доцільності розробки стратегії управління талантами. Таланти є запорукою успіху діяльності сучасних організацій, а талант-менеджмент – інструментом їх виявлення, розкриття та підтримання. Поглиблено та актуалізовано з врахуванням сучасних реалій класичну структурування системи талант-менеджменту, зокрема таких її складових як: HR брендинг і відбір, наставництво, коучинг, оцінка, управління ефективністю діяльності, розвиток та утримання талантів. У «війні за таланти», в сучасних реаліях, перемогу здобувають ті компанії, які мають належним чином налагоджену систему талант-менеджменту. Визначені пріоритети та перспективи управління талантами в організаціях. Запропоновано підходи щодо подолання існуючих проблем в управлінні талантами.

**Ключові слова:** талановиті працівники, талант-менеджмент, стратегія управління талантами, залучення талантів, розвиток та утримання талантів.

**Аннотация.** В статье углублены теоретические основы талант-менеджмента, как инновационной концепции и инструмента управления человеческими ресурсами в организации; на основе критического анализа имеющихся трактовок понятия «талант» предложено собственное толкование талант-менеджмента. Определено, что обеспечение роста мотивации к труду, лояльности к компаниям, повышение креативности и самореализации стали возможными благодаря появлению концепции талант-менеджмента. Исследована дефиницию «талантливый работник», а именно то, что талантом в сфере бизнеса можно назвать человека, обладающего высоким профессионализмом и компетентностью, оценка которого проводится по двум параметрам: 1) профессиональная компетентность – оценка профессиональных знаний, навыков и результатов труда; 2) компетенции, соответствующие уровню развития управленческих навыков (например, используются внутренние компетенции), которые, в свою очередь, определяются стратегическими целями бизнес-организации, определяют требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника. Определена потребность в них для успешной деятельности бизнес-организаций в условиях неоекономики; изложенные аргументы целесообразности разработки стратегии управления талантами. Таланты является залогом успеха деятельности современных организаций, а талант-менеджмент – инструментом их выявления, раскрытия и поддержания. Углубленно и актуализирован с учетом современных реалий классическую структурування системы талант-менеджмента, в частности таких ее составляющих как: HR брендинг и отбор, наставничество, коучинг, оценка, управление эффективностью деятельности, развитие и удержания талантов. В «войне за таланты», в современных реалиях, победу одерживают те компании, которые имеют надлежащим образом отлаженную систему талант-менеджмента. Определены приоритеты и перспективы управления талантами в организациях. Предложены подходы по преодолению существующих проблем в управлении талантами.

**Ключевые слова:** талантливые работники, талант-менеджмент, стратегия управления талантами, привлечение талантов, развитие и использование талантов.

**Summary.** The article deepens the theoretical foundations of talent management as an innovative concept and tool for human resource management in the organization; based on a critical analysis of the existing interpretations of the concept of «talent», our own interpretation of talent management is proposed. It is determined that ensuring the growth of motivation to work, loyalty to companies, increasing creativity and self-realization became possible due to the emergence of the concept of talent management. The definition of «talented employee» is studied, namely that talent in business can be called a person with high professionalism and competence, which is assessed on two parameters: 1) professional competence – assessment of professional knowledge, skills and performance; 2) competencies corresponding to the level of development of managerial skills (for example, internal competencies are used), which, in turn, are determined by the strategic goals of the business organization, determine the requirements for personal characteristics and motivation of each employee. The need for them for the successful operation of business organizations in the neo-economy; the arguments of expediency of development of strategy of management of talents are stated. Talents are the key to the success of modern organizations, and talent management is a tool for their identification, disclosure and maintenance. The classical structuring of the talent management system, in particular its

components such as: HR branding and selection, mentoring, coaching, evaluation, performance management, development and retention of talents, is deeply and updated taking into account modern realities. In the «war for talent», in modern realities, the winners are those companies that have a properly debugged system of talent management. Priorities and prospects of talent management in organizations are defined. Approaches to overcoming existing problems in talent management are proposed.

**Key words:** talented workers, talent management, talent management strategy, attracting talent, developing and using talent.

**Постановка проблеми.** Сьогодні бізнес-організації, як і усе людство, функціонують в умовах VUCA (мінливого, невизначеного, складного та суперечливого) світу. Його характерною ознакою є постійні та непередбачувані зміни усіх складових зовнішнього та внутрішнього середовища будь-якої організації: потреб споживачів, технологій виробництва та надання послуг, будь-якого ринку (матеріалів, праці, фінансів), правил та норм державного регулювання, екологічної та епідеміологічної ситуації. Для успішної діяльності в цих умовах якість людських ресурсів в організаціях стає одними із важливих факторів для її розвитку, єдиною довготривалою важко копіюваною та повторювальною конкурентною перевагою, дієвим інструментом генерування та засобом впровадження інновацій в усі аспекти бізнесу.

В цих умовах люди працездатного віку, в тому числі і персонал організацій, стають більш активнішими та ціле визначеними, усвідомлюють власну цінність та унікальність, потребують відповідного відношення до себе з боку роботодавців. З'являються все нові професії, які потребують нових навичок, швидкої мобільності, постійної адаптації та трансформації людських ресурсів, нових форм та інструментів зайнятості та організації бізнес-процесів. Бізнес-організації вже давно перейшли від планування поняття чисельності працівників до визначення вимог до якісного складу персоналу. Зараз настав час нової епохи взаємодії працівник-роботодавець, одно з центральних тем якої стає становлення та розвитку системи управління талантами.

Таланти — це і є ті люди, які вміють швидко пристосовуватись до нових умов, є високоефективними в умовах середовища VUCA. Це не особливі люди; талантами може та в якості таланту має розглядатися кожен співробітник, якщо правильно розвивати та мотивувати його. Тож організації мають приділяти значну увагу залученню, розвитку, вдосконаленню умінь, навичок, та утриманню талановитих працівників, мотивуючи їх працювати на результат, розділяти з організацією її цілі та цінності. На жаль, часто керівники недооцінюють результати роботи талановитих та ініціативних співробітників, компанії економлять на їх розвитку та мотивації, фокусують

чись на підтримці кадрів, які залучені в основних та критичних бізнес-процесів. Але якщо таланти не відчують уваги до себе, організація може не отримувати належної віддачі від їх креативного потенціалу або ж втрачати таких співробітників. Це є початком кінця життя і самої бізнес-організації, оскільки від їх ідей та їх натхнення в виконанні своїх службових обов'язків, без їх креативності та інноваційності бути успішними в сучасних умовах просто неможливо.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Основні постулати концепція талант-менеджменту виклали у своїх роботах відомі іноземні фахівці та практики, такі як Майєр Деві та Лайкер Джеффри [1], Робертсон Алан і Грем Еббі [2], Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс і Бет Екселрод [3], Джон Білберрі [4], Томас Дж. Пітерс [5] та інші.

Автором терміну «управління талантами», як відомо, є Девід Уоткінс, який запропонував його ще в 1998 році в «Softcare, а в 2004 році розвинув та доповнив у всесвітньовідомій роботі «Система управління талантами» [6].

Піонером практичного впровадження концепції «талант-менеджменту» стала компанія General Electric (GE) під керівництвом визнаного новатора Чарльза Коффіна Протягом всієї історії компанія призначала на вищі керівні посади тих людей, які були спеціальним чином підготовлені, навчені і відібрані всередині організації. Ця компанія стала символом інноваційного та ефективного управління людськими ресурсами, заснованого на принципах меритократії. Базовим суб'єктом цієї системи управління є працівник, який займає те становище, яке «відповідає його інтелектуальному потенціалу».

В кінці 90-х років ХХ століття виник спеціальний термін — «війна за таланти» Цей термін використовується для характеристики можливостей компаній в створенні «індивідуальних» умов для залучення і утримання талановитих співробітників, а також до їх розвитку і зростання здібностей, а також стратегіям та тактикам, які для цього використовуються. Поширенню терміну сприяв звіт «Війна за таланти» [3], який був підготовлений консалтинговою компанією McKinsey — активним популяризатором та розбудовником концепції талант-менеджменту.

**Метою статті** є систематизація положень концепції талант-менеджменту, критичне осмислення та подальший розвиток з врахуванням реалій сьогодення її найвагоміших теоретичних та практичних складових; критична рефлексія результатів міжнародних досліджень щодо актуальності завдань, поточного стану впровадження та перспектив подальшої розбудови системи талант-менеджменту, а також впровадження цієї інноваційної концепції та інструменту управління людськими ресурсами в організаціях України.

**Виклад основного матеріалу.** Загальновідомо, що людські ресурси — один із найважливіших факторів, що безпосередньо впливає на успішність функціонування, розвитку підприємств та організацій, головною довготривалою конкурентною перевагою якого є талановиті співробітники.

Думки вчених, підприємців, економістів щодо визначення поняття таланту — відрізняються між собою, що наочно демонструє таблиця 1.

Проведений аналіз визначень різних авторів — вчених, власників та керівників сучасних організацій, дозволяє констатувати, що єдиного чіткого визначення таланту не існує, оскільки погляди та критерії відрізняються. Це дозволило виокремити 4 підходи до розкриття його змісту: талант — як обдарованість, як здатність, як результативність та як потенціал.

Талановиті люди виступають в якості «взірця», на якого рівняються інші співробітники. Талант здатний запалити колег своїм ентузіазмом і нетиповим, творчим підходом до вирішення проблем. Здавалося б, суцільні плюси. Однак на практиці не все так просто. По-перше, талант має «вписатись» в колектив, інакше замість «мотора» він може стати причиною розбіжностей в ньому. По-друге, талановиті співробітники відрізняються рядом якостей, які роблять управління ними досить непростим завданням.

Такі працівники орієнтовані на рух вперед, зростання, розвиток, пошук нового досвіду — це ам-

бітні люди, які частіше за все потребують загального визнання, тверезо оцінюють свій потенціал і вміють брати на себе відповідальність. Але не кожна талановита людина буде ефективним працівником тож для ефективності кожен працівник має отримувати задоволення від своєї посади діяльності.

Фахівці з персоналу та управлінські команди дотримуються думки, що правильно налаштований процес управління талантами призводить до позитивних результатів у бізнесі. Організації віряють в людський капітал та цінують їх, називаючи «талантами», аргументуючи, що саме їх люди допоможуть організації досягти поставлених цілей. Тож, талановиті та ефективні люди дуже важливі для успішної діяльності підприємства, але попри всі плюси наявності талантів в організації, ними не так просто управляти; талановиті працівники потребують іншого підходу до організації праці, її визнання та мотивації.

Всі ці ідеї та твердження покладені в основу талант-менеджменту-інноваційної (для більшості організацій) концепції, яка виникла та активно розвивається на підґрунті загального та спеціального менеджменту, на перетині підсистем управління персоналом (кадрового менеджменту), стратегічного та інноваційного менеджменту.

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «талант» можемо запропонувати власне трактування: талант-менеджмент — це комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, спрямованих на пошук, швидкої адаптації, розвиток та навчання, управління ефективність діяльності талантів, ідейних, продуктивних людей, які вміють стрімко досягати результату, швидко вчать, генерують нові ідеї, демонструють своє пристосування до змін, чим і забезпечують успішну діяльність підприємства.

Метою управління талантами є не тільки пошук, залучення та розвиток ефективних талановитих співробітників людей, а й визначення та усунення

Таблиця 1

**Основні підходи до визначення талант-менеджменту**

Талант — це обдарованість	Талант часто сприймають як природний дар і кмітливість, видатні здібності і геніальність. Талант є постійним і унікальним явищем, який даний з народження, тому знання і навички, неможливо здобути без таланту [7].
Талант — це здатність	Може бути розвиненим в міру набуття досвіду і навичок [8].
Талант — це результативність	Це можливість створювати принципово нове внаслідок оволодіння професійною культурою. Тобто талант можна розкрити чи розвинути тоді людина в силу притаманних здібностей може досягати видатних результатів [9].
Талант як потенціал	Талановитий співробітник — це людина, яка володіє потенціалом для подальшого просування в компанії [9].

Джерело: складено авторами на основі [7–9]

непродуктивних, які заважають реалізації потенціалу існуючих талантів та/або створенню атмосфери розвитку талантів усіх співробітників.

Задля успіху в сучасному бізнесі, компанії намагаються повністю використовувати весь наявний у них людський капітал. Мати талановитих співробітників — це не ціль бізнесу, а його конкурентна перевага, оскільки в сучасних умовах лідерство на ринку забезпечується наявністю талановитого персоналу. Практична діяльність показує, що організації, які володіють найбільш ефективними працівниками можуть самі обирати цікаві для їх роботи проекти (Apple, IBM, Zara- є прикладами цього) і досягають високих фінансових показників, порівняно з конкурентами.

Більшість компаній сьогодні тільки починають застосовувати концепцію управління людським капіталом. За результатами дослідження Д. Катценбаха та Д. Сміта, лише 5% компаній підтверджують наявність чіткої політики управління талановитими співробітниками [10].

Найкращою стратегією управління талантами є поєднання цілей, завдань організації та особистих прагнень теперішнього та майбутнього розвитку талантів. Для організації стратегія управління талантами починається з розуміння особистих прагнень її талантів, а не пристосування до шаблонів, які не є актуальними, та узгодження їх із загальною бізнес-стратегією організації.

Класична структуризація системи талант-менеджменту має такий вигляд (рис 1.)

Розглянемо поточний стан та проблемні аспекти практичної реалізації кожної з визначених складових.

1. **HR-брендинг та відбір.** Організації часто мають значні витрати при наборі неправильних талантів. Процес набору персоналу може мати бути виснаж-

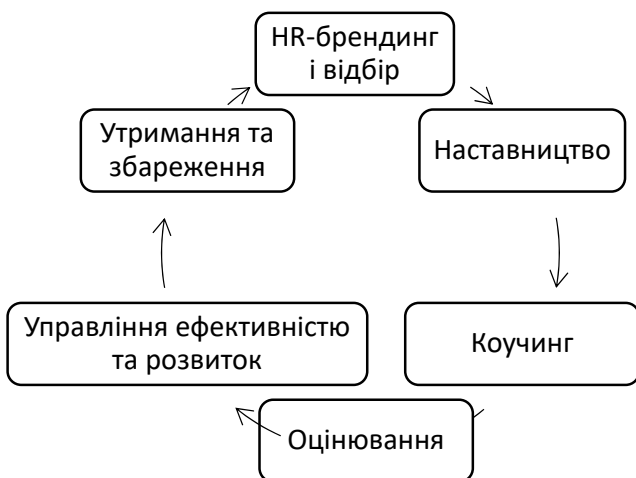


Рис. 1. Основні складові системи Talent-Management [11]

ливим, і потрібних людей може бути важко знайти. Тож, для уникнення ризиків, кадровий відділ має бути зосередженим на правильному процесі набору персоналу, шукаючи конкретні профілі з конкретними наборами навичок на конкретні посади.

Щоб визначити той самий рівень майстерності, який рахується талантом, потрібно скласти портрет людини, яка має відповідати критеріям компанії і «статусу» таланту. Це можуть бути приблизно такі особистісні характеристики як: демонстрація високих результатів роботи, ідейність, схильність до професійного розвитку, гнучкість і комунікабельність, відповідальність, пунктуальність, зацікавленість.

Рекрутери мають вміти представляти компанію, визначати привабливість вакансій, висвітлювати їх найкращим чином; розповідати чи описувати переваги, які отримає людина, яка почне працювати в даній компанії. Тобто необхідно посилювати бренд компанії, як роботодавця за допомогою контент-маркетингу.

Дослідження SHRM стверджує, що 84% організацій в даний час використовують соціальні мережі для підбору персоналу та брендування роботодавців, а 9% тих, хто цим ще не користується, планують це робити [12]. В той же час за оцінками HR Technologist, рекомендований талант наймається на 55% швидше, ніж талант, отриманий через кар'єрні сайти [13]. Отже доцільними визнані такі рекомендації: найкраще джерело організації для пошуку нових талантів найчастіше існує в самій організації- це таланти, які задоволені культурою організації, вони часто радять високопрофесійних та талановитих знайомих на заміщення вакантних посад, формуючи мережевий ефект.

2. **Залучення талантів.** Згідно з 12-м дослідженням «Рішення: брак талантів» ManpowerGroup, майже трьома чвертями (72,8%) роботодавців важко знайти кваліфікованих кандидатів, а 45% роботодавців стурбовані пошуком працівників з необхідними талантами [14].

Застосування інноваційних стратегій найму може допомогти організаціям отримати потрібних людей на кожну вакансію. Найпоширеніша рекомендація — проведення декілька співбесід, на яких перевіряти критичне мислення людини, можна тестування на тип особистості, щоб розуміти чи підійде даний кандидат на ту чи іншу посаду. Управління талантами також має передбачати використання аналітичних інструментів та складання прогнозів щодо кількості людей з певними наборами навичок, які потрібні організації в майбутньому. Це сприятиме зменшенню ймовірності ризиків та підвищує ефективність процесу набору персоналу.

3. Наставництво. Загальне керівництво, підтримка, допомога в професійних питаннях грає величезну роль у розвитку талантів. Така увага з боку компанії дає співробітнику відчуття власної цінності і важливості його роботи. Потрібно зберігати накопичений безцінний досвід талантів і поширювати його в межах організації, а також використовувати при підготовці майбутніх наставників.

4. Коучинг. Таланти потребують розвитку. Відмінний інструмент для цього, на думку багатьох експертів, коучинг, який поступово впроваджується і в організаціях України. Хоча певні зрушення щодо використання цього інструменту мають місце, реально ефективні практики коучингу дуже складні в застосуванні і вимагають тривалого навчання і практики. Тож сам процес коучингу — це вміння ставити запитання, слухати і аналізувати відповіді і знову через правильні запитання спонукати працівника активно шукати шляхи вирішення питань чи досягнення мети. Метою таких систематичних співбесід є допомога співробітнику самостійно згенерувати відповідь на своє питання, навчившись всьому необхідному для досягнення цілей, навчитися брати відповідальність за отримані результати на себе та відчути свою значимість, важливість для отримання задоволення від своєї роботи.

Переваги згаданого управлінського підходу полягаються у такому:

- розвивається та поліпшується корпоративна культура організації, через встановлення довірчих відносин між керівником та підлеглим;
- розвиває креативність та рішучість, допомагає подивитись на ситуацію з іншого боку, або «докопатись» до першопричини виникнення проблеми;
- шанси, що підлеглий сам впорається із самостійно визначеними завданнями, збільшуються в рази, до того ж співробітник ще й навчається;
- керівник доводить, що підлеглий може справитись сам із завданням, цим самим навчається брати відповідальність на себе і звільняти свій час задля виконання важливіших задач. Може зняти

Найкращою практикою є поєднання коучингу та наставництва. При цьому коучинг застосовується у випадках, коли співробітник стикається з певними труднощами і особистими обмеженнями при виконанні роботи, а наставництво — на постійній основі.

5. Оцінювання. В Україні на більшості підприємствах та в організаціях є розроблена система оцінки працюючих, проте її якість та дієвість є сумнівною. Для правильного визначення та стимулювання талантів необхідно розробити систему оцінки персоналу, яка потрібна для виміру його потенціалу. Наприклад, тестування на креативність, оцінка рівня

талановитості тощо. Оцінка талановитого персоналу може допомогти визначити приховані здібності співробітників, які з якихось причин не проявлялись в певній мірі.

Оцінювати таланти можна різними способами. Найбільш поширеними є:

- метод рейтингів. Досягнення і характеристики співробітників оцінювати в балах, потім підсумувати їх кількість і порівняти з іншими. На основі цього способу можна створити систему бонусів;
- оцінка професійних навичок за допомогою тестування.
- кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей.
- порівняння реальних навичок з моделлю компетенцій займаної посади.
- метод «360 градусів». Оцінка дій співробітників в різних робочих ситуаціях колегами і керівником.
- корпоративне навчання. Нестандартні ситуації дозволяють співробітнику проявити свої якості і навички, які він не застосовував в звичайному робочому ритмі.
- брейн-шторм. Спільна робота над розв'язанням конкретного завдання чи актуальної проблеми допомагає виявити перспективних співробітників.

6. Управління ефективністю та розвиток. Таланти завжди потребують розвитку, вони не стоять на місці, впевнено та цілеспрямовано прямують до власних цілей. Якщо компанія допомагає їм, надає простір для самовдосконалення, покращення своїх навичок, то такі таланти із цікавістю будуть працювати із високою продуктивністю на благо компанії, якщо ні — знайдуть іншу, яка буде в змозі задовольнити їх потреби. Розробка планів, що враховують особисті досягнення та прагнення таланту, підвищує рівень задоволеності як побічний продукт мотивації талантів.

7. Утримання та збереження талантів. Проведене дослідження «Новини виплат працівникам», показує, що середня вартість втрат на таланти для організації становить 33% їх річного доходу [15]. Але з іншого боку талант є найкращим інструментом генерування прибутку кожної організації з точки зору інновацій, продажів та відносин із клієнтами, тому заощаджувати на ньому немає сенсу.

Для збереження талантів необхідно правильна мотивація. На нашу думку, способи мотивації мають залежати від посади та від особистості, бо в кожного працівника є ті речі, які мотивують його, і те саме стосується особистих цілей та завдань таланту. Тобто для виявлення мотиваторів кожного необхідно проводити дослідження: опитування, співбесіди для розуміння не тільки потреб, а й для

підвищення ефективності співробітників. Найкраща практика перетворювати бізнес-цілі в мету талантів, тобто розглядати їхні цілі та ступінь їх досягнення як вимір таланту.

Компанії мають розробляти стратегії управління талантами на майбутнє, враховуючи діджиталізацію та роботизацію економіки. У звіті про майбутнє робочих місць Всесвітнього економічного форуму наголошується, що машини будуть виконуватимуть частину всіх робочих завдань протягом наступних шести років [16]. Робочі місця талановитих співробітників також зміняться, зростують вимоги до їх цифрових навичок та компетенцій. Організації матимуть два варіанти вибору: перший — звільнити наявні таланти та найняти нових, з адекватними новим реаліям компетенціями та навичками, але це виявиться абсолютним провалом управління людськими ресурсами. Тому варто готуватися до другою альтернативи — утримувати співробітників, навчати та залучати їх до нових сфер, щоб у випадку появи нових посад, вони були належним чином готові їх зайняти.

Не залежно від рівня досконалості системи талант-менеджменту, певного виходу (звільнення, втрати) талантів не уникнути. В таких випадках рекомендується проводити дослідження «Чому?», аналізувати об’єктивні та суб’єктивні причини виходу талантів, та розробляти адекватні заходи запобігання таких подій.

Аналізуючи різноманітні описи стратегій, поради та рекомендації щодо запровадження талант-менеджменту, доходимо до висновку — єдино визна-

чених правил її побудови не має. Є різні підходи та припущення, дієвість яких залежить від готовності організації приймати таланти.

Підсумовуючи пропозиції багатьох експертів — професійних консультантів [1–16], в табл. 2 визначені пріоритети подальшого розвитку системи талант-менеджменту.

Завдяки дослідженням консалтингової компанії McKinsey доведено, що існує міцний зв’язок між розподілом талантів та ефективним їх управлінням. Дві третини респондентів Глобального опитування McKinsey підтвердили, що їх зусилля з управління талантами покращили загальну ефективність бізнес-організацій завдяки швидкому розподілу талантів у порівнянні з 29% тих, хто рухається повільніше колег [18].

В Україні не у всіх організаціях достатньо розвинута система талант-менеджменту. Організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на дві групи:

- «пострадянські», де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників або одиничних співробітників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо;
- «інноваційні» — як правило, це компанії з іноземним капіталом, в яких існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників як однієї з ключових передумов досягнення успіху організацією.

Таблиця 2

**Пріоритети та інструментарій подальшого розвитку талант-менеджменту**

Пріоритетні завдання	Інструменти
1. Орієнтація на залучення ефективних, талановитих людей	Портрету працівника на кожному посаді. Спеціальні практики проведення співбесід: декілька етапів, оригінальні питання-завдання для виявлення рівня креативності та критичного мислення. Тестування кожного працівника на тип особистості власно розробленими чи запозиченими тестами, практичні завдання, залучення студентів. Розроблення програм симуляції роботи на певних посадах для відбору найкращих; випробовуваний термін або відразу на роботу.
2. Адаптація	Оригінальні зустрічі-знайомства колективу і нових співробітників, розробки міні-квестів для ознайомлення з компанією, надання наставника, який буде допомагати в нагальних питаннях і допоможе з адаптацією.
3. Розвиток талантів	Створення ігор чи симуляції для виявлення нових професійних навичок співробітників; і обмін досвідом з іншими організаціями, як вітчизняними так і зарубіжними. Розробка власного центру-розвитку, де співробітники зможуть обирати тренінги тих тематик, в яких вони хочуть розвиватись.
4. Утримання талантів	Розробка унікальної корпоративної культури, яка буде мотивувати до праці, куточку відпочинку, де можна буде як відпочити так і влаштувати збірки для мозкових штурмів та генерації нових ідей. Розробка системи оцінювання та нагород, таких, як подорожі, техніка, сертифікати, незабутні враження. Корпоративні подорожі та відпочинок. Можливість кар’єрного росту та подальша залученість до управління компанією.

Джерело: складено авторами на основі [1–17]

Враховуючи вищевикладене та сучасний стан талант-менеджменту в Україні, слід визнати доцільним для українських підприємств та організацій слідкувати за трендами сучасного світу, активно впроваджувати нові тенденції талант-менеджменту в бізнес-організаціях, особливо в державних та «пострадянських».

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Управління талантами за останні 10 років значно змінилося, буде і далі швидко змінюватись. Досягнення та успіхи організацій,

які мають науково-обґрунтовану та практично-орієнтовану систему управління талантами, значно перевершують тих, хто нівелює важливість даної сфери. Дослідження більшості організацій підтверджують позитивний вплив управління талантами на результати бізнесу. Сучасні тренди управління талантами — це постійний шлях розробки та впровадження інновацій в усі складові цієї системи, формування мережевої екосистеми, побудована навколо особистості та досвіду талановитих співробітників та їх взаємовідносин з організацією.

### Література

1. Майер Д. Талановиті співробітники. Виховання і навчання людей в дусі дао Toyota: пров. з англ. / Деві М., Лайкер Дж. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2012. 304 с.
2. Робертсон А. Управління талантами. Як отримати вигоду з таланту ваших підлеглих: пров. з англ. / А. Робертсон, Е. Грем. К.: Баланс Бізнес Букс, 2004. 200 с.
3. Майклз Е. Війна за таланти / Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод: пров. з англ. Ю. Е. Корнілович. 5-е изд. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2012. 280 с.
4. Біллсберрі Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал: пров. з англ. / Дж. Біллсберрі. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
5. Томас Дж. Пітерс Талант: пров. з англ. / Пітерс Дж. Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі, 2006. 160 с.
6. Володін Д. Хочеш іти в гору, бери з собою талант / Д. Володін. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/76096/>
7. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации / Д. Ульрих. М.: «Вильямс», 2006. 304 с.
8. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science / J. W. Boudreau // Human Resource Planning 2005. Vol. 28. No 2. PP. 17–26.
9. Українська психологічна термінологія: словник-довідник / За ред. М.Л.А. Чепи. К., 2010.
10. Катценбах Д. Компанний підхід: Створення високоефективної організації / Д. Катценбах, Д. Сміт, 2013. 376 с.
11. Савченко А. Знайти або виростити таланти // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2007. № 5. С. 73–76
12. Social Media for Talent Acquisition. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx>
13. Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/>
14. Solving the Talent Shortage. URL: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG\\_TalentShortage2018\\_lo%206\\_25\\_18\\_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf)
15. Avoidable turnover costing employers big. URL: [https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?brief=00000152-14a7-d1cc-a5fa-7cfcfc00000&utm\\_content=socialflow&utm\\_campaign=ebn-magazine&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?brief=00000152-14a7-d1cc-a5fa-7cfcfc00000&utm_content=socialflow&utm_campaign=ebn-magazine&utm_source=twitter&utm_medium=social)
16. The Future of Jobs 2018. URL: [https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/?doing\\_wp\\_cron=1549031559.1565830707550048828125](https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/?doing_wp_cron=1549031559.1565830707550048828125)
17. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
18. Organizing for the age of urgency. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency>



---

### References

1. Maj'er D. Talanovyty spivrobitnyky. Vykhovannja i navchannja ljudej v dusi dao Toyota: prov. z anghl. / Devi M., Lajker Dzh. M.: Aljpina Biznes Buks, 2012. 304 s.
2. Robertson A. Upravlinnja talantamy. Jak otrymaty vyghodu z talantu vashykh pidleghlykh: prov. z anghl. / A. Robertson, E. Ghrem. K.: Balans Biznes Buks, 2004. 200 s.
3. Majklz E. Vijnja za talanty / E. Majklz, Kh. Khendfild-Dzhons, E. Ekselrod: prov. z anghl. Ju. E. Kornilovich. 5-e yzd. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 280 s.
4. Billsberri D. Jak pidibraty i zbereghy potribnyj personal: prov. z anghl. / Dzh. Billsberri. Dnipropetrovsjk: Balans-klub, 2002. 256 s.
5. Tomas Dzh. Piters Talant: prov. z anghl. / Piters Dzh. Stokgholjmskaja shkola ekonomiky v Sankt-Peterburzi, 2006. 160 s.
6. Volodin D. Khochesh ity v ghoru, bery z sobuju talant / D. Volodin. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/76096/>
7. Ulrikh D. Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol HR menedzhera v organizatsii / D. Ulrikh. M.: «Vilyams», 2006. 304 s.
8. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science / J. W. Boudreau // Human Resource Planning 2005. Vol. 28. No 2. PP. 17–26.
9. Ukrajinsjka psykholohichna terminologhija: slovnyk-dovidnyk / Za red. M.L.A. Chepy. K., 2010.
10. Katcenbakh D. Kompandnyj pidkhid: Stvorennja vysokoefektyvnoji orghanizaciji / D. Katcenbakh, D. Smit, 2013. 376 s.
11. Savchenko A. Znajty abo vyrostyty talanty // Kadrovyk. Kadrovyj menedzhment. 2007. # 5. S. 73–76
12. Social Media for Talent Acquisition. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/researchandsurveys/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx>
13. Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/>
14. Solving the Talent Shortage. URL: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG\\_TalentShortage2018\\_lo%206\\_25\\_18\\_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf)
15. Avoidable turnover costing employers big. URL: [https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?brief=00000152-14a7-d1cc-a5fa-7cffcf00000&utm\\_content=socialflow&utm\\_campaign=ebn-magazine&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?brief=00000152-14a7-d1cc-a5fa-7cffcf00000&utm_content=socialflow&utm_campaign=ebn-magazine&utm_source=twitter&utm_medium=social)
16. The Future of Jobs 2018. URL: [https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/?doing\\_wp\\_cron=1549031559.1565830707550048828125](https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2018/?doing_wp_cron=1549031559.1565830707550048828125)
17. Kouchyngh jak efektyvnyj instrument dlja dosjaghnennja cilej ta rozvytku personalu. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>
18. Organizing for the age of urgency. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency>