

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05>
УДК 331.108.344:658.3

Галина Йосипівна Островська

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна

h.ostrovska@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті сформована теоретико-методологічна платформа управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Доведено, що проблематика управління талантами визнається однією з найбільш прогресивних у світі. Зазначено, що визнання важливості таланту, що виступає джерелом стійкої конкурентної переваги, сприяє формуванню системи управління підприємством як органічного елементу інноваційної бізнес-стратегії підприємства, на підґрунті ціннісно-орієнтованого підходу до інтелектуальних здібностей працівників. Уточнена сутність категорії «управління талантами». Висвітлені сфери управління людськими ресурсами, в яких можливий розвиток HR-Digital. Досліджено процес управління талантами з погляду їх використання з метою мотивації та утримання співробітників із високим потенціалом. Зазначається, що розвиток талантів та висока культура на робочому місці важливі для того, щоб допомогти співробітникам реалізувати свій кар'єрний потенціал відповідно до бачення підприємства. Представлено методику комплексного оцінювання талантів підприємств з врахуванням важливих складових, основні методи оцінки при відборі та оцінки ефективності діяльності талантів в сучасних умовах. Наведено низку ключових індикаторів та інструментів, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами. Систематизовано показники оцінки ефективності управління талантами згідно ключових етапів роботи HR-служби підприємства. Розроблені та представлені рекомендації щодо управління талановитими кадрами на інноваційно-орієнтованому підприємстві, привабливому для працівників з високим потенціалом в умовах конкурентної боротьби. Результати наукових розробок та практичні рекомендації автора, спрямовані на вдосконалення управління талантами, сприяють ефективному використанню кадрової політики, стратегії управління талантами та впровадженню ефективної системи талант-менеджменту для прийняття стратегічних управлінських рішень в контексті підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Ключові слова: управління талантами, творчий потенціал, система управління талантами, корпоративна культура, розвиток та мотивація талантів.

JEL Classification: B41; J24; M12; M14; O15; O31.

Як цитувати: Островська, Г. Й. (2025). Управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. *Соціальна економіка*, 71, 45–58. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05

Вступ. Будь-яка компанія прагне до створення конкурентних переваг. На нинішньому нестабільному ринку вирішальними факторами є заходи, які вона вживає, аби відрізнитися від конкурентів. Але чи то розробка нових інноваційних продуктів, чи створення маркетингових компаній, що генерують потенційних клієн-

тів, є один спільний фактор, необхідний усім суб'єктам господарювання для просування вперед: талановиті працівники. І сьогодні це один з ключових викликів для керівників. Професійний розвиток та навчання персоналу з подальшою професійною оцінкою та просуванням по службі на основі встановлених критеріїв використо-

вують багато підприємств, зацікавлених у стійкому розвитку. Однак на сьогодні вже недостатньо займатися лише організацією службово-професійного просування кадрів, на передових підприємствах акцент зміщується у бік створення системи управління талантами, що дає змогу залучати та формувати людські ресурси, які володіють новітніми знаннями, здібностями, гнучкими навичками та сприяють досягненню оперативних і стратегічних цілей і завдань підприємства.

Світова практика засвідчує, що в сучасних умовах зростаючий дефіцит талантів є найбільшою проблемою для суб'єктів господарювання. Найбільш суттєва нестача фахівців з високим рівнем творчого потенціалу спостерігається в Сполучених Штатах, чисельність котрих, за прогнозами, сягне 14 млн. осіб. Водночас 86% японських підприємців засвідчують брак талантів, 51% – у сусідній Польщі (Sira, 2021). У цьому контексті такі корпорації як Twitter, Google й Squarespace використовують відкритий робочий простір, що сприяє розвитку творчого потенціалу, спілкуванню та обміну ідеями між співробітниками всіх підрозділів (Polyakov, 2023).

Таким чином, перспективою стратегічного управління підприємствами є впровадження систем управління талантами. Водночас, міжнародна та національна практика підтверджує, що керівники та HR-менеджери не вважають свої компанії готовими до майбутніх викликів у контексті управління талантами. Дані багаторічних досліджень Центру ефективних організацій при Школі бізнесу Маршалла Університету Південної Каліфорнії, що спеціалізується на розвитку знань щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній і організовує програми навчання керівників у сфері управління людськими ресурсами, свідчать про наступне: відділи кадрів досягли значних успіхів у визнанні стратегічно значущої ролі кадрового складу організації у впровадженні інформаційних систем та створенні структур, що поєднують централізовану політику з децентралізованим діловим партнерством, реальна практика управління персоналом, як і раніше, зосереджена на вирішенні поточних проблем, а не на стратегічних цілях. Бізнес-лідерам часто не вистачає інформації про якість їхніх кадрових рішень, а впровадження нововведень і передового досвіду відбувається дуже повільно. Отже, HR-менеджмент залишається традиційною спеціалізованою професійною діяльністю з ефективного управління найманою пра-

цею навіть під впливом глобальних змін, що відбуваються на ринку праці. У зв'язку з цим такий напрям сучасної корпоративної HR-системи, як управління талантами, стає все більш значимим та актуальним.

Об'єктом дослідження є процес управління талантами підприємства шляхом формування системи, яка сприяє розвитку його людського капіталу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління талантами підприємства як важливого напрямку розвитку його людського капіталу.

Метою статті є обґрунтування науково-методологічного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління талантами підприємств задля підвищення ефективності підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: дослідити поняття «управління талантами» як актуального напрямку управління людськими ресурсами; розкрити зміст впливу таланту на стратегічний розвиток підприємства; підтвердити доцільність формування гнучкої системи управління талантами підприємства на підґрунті ціннісно-орієнтованого підходу; узагальнити чинники, які впливають на ефективність системи управління талантами підприємства; розробити ключові принципи управління талантами підприємства; виділити ключові показники та інструменти, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами; дати практичні рекомендації щодо впровадження ефективної системи управління талантами для прийняття стратегічних управлінських рішень та перспектив його розвитку на вітчизняних підприємствах.

Огляд літератури. Управління талантами – це новий етап управління людськими ресурсами, який відповідає сучасним вимогам економіки. Проблематика управління талантами на сучасних ринках праці, є постійним джерелом дискусій серед науковців і практиків. Теоретичні та методологічні дослідження природи таланту в контексті пошуку ефективних форм управління інтелектуальним потенціалом та його впливу на діяльність підприємства, питань формування та запровадження системи талант-менеджменту знайшли відображення у працях закордонних та українських учених.

Наприкінці минулого століття таланти перестали розглядатися як «дар долі», і були віднесені на баланс до «нематеріальних активів» – наряду з ціновими стратегіями та

унікальними технологіями/продуктами/послугами. Як наслідок, потреба у залученні, розвитку та утриманні корпоративних талантів породила новий напрям у менеджменті. Поява управління талантами як галузі HR-менеджменту слід розглядати як одну з ознак еволюції бізнес-стратегії, яка полягає в тіснішій інтеграції, взаємозв'язку та взаємозалежності організаційних структур та систем.

На думку Б. Тулгана, співзасновника інтелектуального центру «Rainmaker Thinking», у найближчому майбутньому попит на найкращих людей – найбільш обізнаних, здібних, інноваційних, досвідчених, підприємливих, креативних, талановитих і схильних до ризику – значно перевищуватиме пропозицію (Tulgan, 2023). Отже, попит на талант – на інтелектуальний потенціал – ніколи не був таким високим.

Управлінська технологія талант-менеджменту започаткована компанією McKinsey і представлена наприкінці минулого століття бестселером Е. Майклза, Г. Хенфілд-Джонс та Б. Ексельрод «Війна за таланти». У книзі обговорюється незворотний перехід до інформаційного суспільства, зростаючий попит на таланти та новий спосіб мислення в контексті обґрунтування потреби в талантах для компанії. Водночас термін «управління талантами» використано вперше у статті, опублікованій генеральним директором компанії «Softscape» Д. Уоткінсом (Watkins, 2004), і розвинуто в його книзі «Системи управління талантами». За його словами, сутність процесу управління талантами – це низка взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення, мотивацію та утримання талановитих співробітників, яких компанія потребує зараз і в майбутньому. Погоджуючись з думкою науковця, слід зазначити, що між управлінням звичайними та креативними працівниками мають бути відмінності, і що актуальність кожного з них вимагає особливого підходу та мотиваційного фокусу.

Проблематика талант-менеджменту визнається однією з найпрогресивніших у світі (Vaiman, Collings, & Scullion, 2017). Водночас, результати щорічного дослідження аналітичного центру HR Directors Summit підтвердили, що сьогодні тенденція «Мотивації та індивідуалізації підходів до управління талантами» посилюється як за кордоном, так і в Україні.

Низка авторів, зокрема, І. Б'єрклан, П. Райт, Е. Ферндейл, Ш. Моріс, Ф. Стілс, Г. Штраль, Дж. Тревор талант-менеджмент розуміють як синонімом управлін-

ня людським капіталом і визначають, що «налагодження» системи управління талантами є найважливішим питанням. У цьому контексті заслуговує уваги робота (Tanuja, Suhasini, Supriya, Nandula, Ankul, & Punamkumar, 2022), де управління талантами включає спільні переконання та норми щодо того, як компанії повинні працювати та ставитися до своїх працівників. Залучення працівників та створення середовища для реалізації їхнього творчого потенціалу призводить до найбільш позитивних результатів і зростання компанії (Драган та Пилипенко, 2021). Водночас зазначимо, що високий ступінь бренду підприємства сприятиме утриманню талановитих людей та лояльності до роботодавця майбутніх працівників (Білявська та Білявський, 2022).

В умовах економічного спаду пошук шляхів підвищення ефективності використання творчого потенціалу спрямований, першою чергою, на формування працездатної та злагоджено функціонуючої команди. Інакше кажучи, потрібне створення організаційного контексту, який сприяв би розвитку талантів у професійному напрямі. Ініціативи у сфері управління талантами насамперед мають бути орієнтовані на тих людей, які можуть принести підприємству максимальну користь. Їх можна знайти завдяки реалізації стратегії виявлення талановитих працівників. У цьому контексті заслуговує на увагу дослідження (Ostrovska, Tsikh, Strutynska, Kinash, Pietukhova, Golovnya, & Shehynska, 2021), де зазначено, що стратегії з управління талантами слід диференціювати в залежності від посади талановитого співробітника, організаційного рівня або галузі, оскільки в різних сферах діяльності потрібні специфічні, імпліцитні знання, досвід роботи професійні навички. Завдання з управління талантами повинні фокусуватися на навчанні співробітників шляхом максимального розвитку, а саме – як їм правильно використовувати свій талант у відповідній ситуації.

Кожна організація зацікавлена у подібних стратегіях і орієнтується на свої галузеві особливості, середньо- та довгострокові цілі та завдання, напрацьовану культуру ведення бізнесу, масштаби, організаційні можливості. Дослідники (Кириленко, Новак, Лук'яненко, 2023) вважають, що на політику організацій щодо розвитку талантів впливають культурні змінні, а також їх структурованість. Організації повинні адаптуватися та розробляти стратегії управління талантами, які відповідають цим змінам. Швидкий темп

розвитку технологій впливає на організації та їхню потребу в нових навичках і компетенціях співробітників. В роботах (Alekseieva, Turchyn, Sobko, Boichyk, & Stakhurska, 2020; Pylypenko, Pylypenko, Prokhorova, Mnyk, & Dubiei, 2021; Korytko, Bryl, Piletska, Arefieva, Arefiev, & 2021) підтверджується прямий зв'язок між інноваційним розвитком підприємства та якістю інтелектуального капіталу, а також домінує позиція щодо розвитку творчих здібностей, інформаційно-аналітичної компетентності та розуміння новітніх технологій навчання.

Це вимагає активного розвитку та управління талантами для забезпечення наявності необхідних навичок в організації. В умовах глобального ринку праці організації стикаються з необхідністю залучення до управління талантів з різних культур і країн. Вміння працювати з міжкультурними командами та розроблення глобальних стратегій управління талантами стають ключовими компетенціями. Концептуалізуючи програми стратегічного управління талантами в організаціях різного типу як локальні проекти, автори (Ostrovskaya, Sherstiuk, Tsikh, Ivata, & Tur, 2025), зазначають, що досвід управління талантами набувається саме в рамках загальної внутрішньоорганізаційної системи, за допомогою якої і стає можливою реалізація завдань з управління талантами, зокрема на основі систематичного оцінювання ефективності роботи кожного співробітника для прийняття рішень щодо управління талантами та інвестування у їх розвиток. Крім того, у публікаціях (Xia, & Meng, 2024; Allal-Chérif, Aránega, & Sánchez, 2021) акцентується увага на важливості використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу талант-менеджменту, що дає значно ефективніше використовувати ресурси організації та скоротити час на пошук та добір кандидатів. Водночас популярні пошукові системи Google Scholar та Google Academy видають 200 690 тисяч результатів (Братко, 2024) на запит «talent-management». Вважаємо, що це підтверджує актуальність підходу, наукову зацікавленість до його дослідження, практичний інтерес до впровадження.

В умовах сьогодення організації стимулюють розвиток технологій управління талантами, проте досі теоретико-методологічні основи даної галузі HR-менеджменту не достатньо розроблені і, як наслідок, академічні дослідження відстають від бізнес-практик. Слід зазначити, що низка проблем, що виникли в ХХІ ст., значною мірою ігноруються дослідниками управління

талантами: самозайнятість та позаштатні працівники (аутстафінг, фріланс, аутсорсинг), соціальні платформи та їх вплив на споживчі запити та соціальну владу, нові компетенції (дизайнерське мислення, управління когнітивним навантаженням, медіаграмотність). Водночас застосовуються усталені форми роботи з талановитими працівниками, не враховуються чинники стратегічного розвитку за рахунок талант-менеджменту. Дивує відсутність стрімкого зростання кількості дослідницьких робіт, ідей та підходів до управління талантами, безпосередньо орієнтованих на управління ефективністю на індивідуальному та організаційному рівнях. Ця стаття сприяє розумінню процесу адаптації систем управління талантами в бізнес-практиці.

Методологія дослідження. Для одержання результатів наукового дослідження застосовувалися загальні та спеціальні методи пізнання: дефінітивного та методу компонентного аналізу для узагальнення послідовності наукових досліджень та розгляду еволюції наукових підходів; порівняння та узагальнення в контексті дослідження тенденцій талант-менеджменту; індуктивного й дедуктивного щодо аналізу тенденції професійних змін та вимог до фахівців; статистичного аналізу для узагальнення перспективи розвитку ринку праці; збалансованого методу для оцінювання ефективності управління талантами; методу асесмент-центр для оцінки впливу показників талановитих працівників на кінцеві фінансові результати організації; агрегування та наукової абстракції для виявлення тенденцій діяльності підприємств у напрямі розвитку та управління талантами; методу анкетування для визначення відповідей на виклики та можливості, які поєднані з тенденціями автоматизації. Для вирішення поставленого завдання використано когнітивний, мотиваційний та аксіологічний підходи.

Основні результати. З розвитком глобалізації розмаїття людських ресурсів на підприємстві стає одним із найважливіших факторів для розвитку, який водночас потребує уважного ставлення до системи управління талантами. Проте, щоб говорити про вказану систему, необхідно визначитися з дефініцією «талант». Найчастіше талантом називають співробітника з високим потенціалом (High Potential, HiPo). HiPo – це люди, які володіють декількома з наступних якостей: креативність; здібність працювати в режимі багатозадачності; розвинені когнітивні можливості; висока здатність до навчання; сильна емоційна

відданість; експертні знання у конкретній професійній галузі; певний набір ціннісних установок; розвинений емоційний та інтелектуальний потенціал, котрий має вирішальне значення для підприємства; одна або кілька цінних м'яких навичок, наприклад, лідерство та креативність. Водночас потрібно розуміти, що існує різниця між високим потенціалом та високою продуктивністю. Важливо мати на увазі, що хоча ці два поняття часто перетинаються, висока продуктивність та високий потенціал не одне й те ж. Співробітник може добре виконувати свої функції та навіть досягати визначних результатів, не обов'язково будучи працівником з високим потенціалом. Головне, що вирізняє високий потенціал від високої продуктивності, – це м'які навички і сильна здатність до лідерства, притаманна талантам. М'які навички дають змогу людям спілкуватися, співпрацювати та керувати собою та іншими на робочому місці. Вони включають уміння працювати в команді, вирішувати конфлікти, дотримуватись термінів і сприймати зміни. Як правило, люди не здобувають освіти в сфері м'яких навичок. Вони набуваються методом спроб і помилок протягом усього життя, а також за допомогою наставництва, коучингу та безпосередньо в процесі праці. Зауважимо, що м'які навички не вважаються специфічними для галузі чи посади. Від керівників, як і від фахівців, сьогодні насамперед потрібні швидке стратегічне мислення та розвинені здібності до міжособистісного спілкування. Однак не всі співробітники, які демонструють високу продуктивність, матимуть вищезгадані здібності. Таланти, які отримують визнання, культивуються і постійно винагороджуються за високі результати, з більшою ймовірністю працюватимуть з максимальною віддачею, залишатимуться на підприємстві та будуть прагнути просуватися кар'єрними щаблями в міру свого розвитку та подальшого розкриття власного потенціалу.

Звідси випливає, що одним з основних завдань у менеджменті є виявлення особливо корисних для підприємства талановитих, обдарованих та видатних працівників. Тому краща частина дефіцитного ресурсу, що розглядається, дістається тим підприємствам, які приділяють особливу увагу рекрутингу та мотивації цих унікальних співробітників. Отож, таким підприємствам необхідно визначитися з поняттям управління талантами.

Управління талантами розуміємо як цілеспрямований вплив на обдарованих співробітників задля підвищення рівня їх-

ньої самооцінки, професійної вправності, інноваційності та креативності в процесі використання індивідуального інтелектуального потенціалу в конкретному організаційному середовищі, для підвищення ефективності функціонування підприємства та досягнення його найбільш важливих стратегічних цілей (Ostrovska, Tsikh, Strutynska, Kinash, Pietukhova, Golovnya, & Shehynska, 2021).

У бізнес-практиці не існує однозначного розуміння дефініції управління талантами; кожна організація під «талантами» розуміє різне: хтось розглядає окремих працівників з особливо вираженим потенціалом, а хтось говорить про персонал загалом; певні компанії стверджують, що «талант» – це здібності, дані людині від народження, інші організації вважають, що це здобутий з часом досвід. У 2000-х роках вже сформувалися деякі уявлення про систему управління талантами: по-перше, як про набір інструментів управління персоналом (найм, навчання, оцінка, утримання); по-друге, як про процес; управління талановитими співробітниками. Перший підхід зорієнтований на максимізацію ефективності всіх працівників у межах власної діяльності; другий – передбачає розподіл персоналу на талановитих та не надто співробітників, за якого спеціальні технології управління та розвитку націлені лише на таланти. Нині у зв'язку із сучасною кризовою ситуацією в державі та у світі під загрозою постає існування компаній, загострюється конкурентна боротьба, мінімізуються бюджети на рекламу та роботу зі споживачами. В цих умовах стає нагальною боротьба за співробітників з метою підвищення ефективності підприємства.

У сучасних умовах не так легко відшукати, залучити й виростити справжніх лідерів. Але ще важче втримати їх на підприємстві. Нинішнє століття змінює наше уявлення про талановитих працівників: на сьогодні фірми не борються з ними, вони їх плекають. Раніше в HR-сфері існувало таке поняття, як «теорія міхура», де талановитий співробітник пробивався «у люди» самотійно. Тепер «теорію міхура» змінює «управління талантами». Працівники, володіючи високим потенціалом, безумовно, повинні вміти легко орієнтуватися в оперативних процесах і добре знати технологію роботи. Отож, нарощування інтелектуального капіталу є одним з можливих інструментів вирішення проблем.

Управління талантами є розділом HR-менеджменту, що займається пошуком та залученням ефективних співробітників, ін-

тегруванням нового персоналу, мотивацією та підтримкою працівників для досягнення реальних цілей підприємства. Процес залучення та утримання кваліфікованих співробітників, що має стратегічне значення, отримав назву «війна за таланти».

Бізнес-практика демонструє наступне. Більшість підприємств вкладають чимало зусиль задля залучення нових працівників, водночас докладаючи замало сил, часу й коштів, аби утримувати та розвивати наявних талановитих співробітників. Однією з важливих складових повсякденної бізнес-стратегії підприємства має стати система управління талантами на будь-якому його рівні. У цьому контексті деякі вітчизняні підприємства тільки починають застосовувати концепцію управління людським капіталом. Водночас лише 5% з них можуть заявляти про наявність чіткої політики управління талановитими співробітниками.

До основної мети стратегічного управління талантами відносно залучення талановитих людей до діяльності підприємства. У цьому контексті підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління талантами буде можливим, якщо правильно все спланувати, дотримуючись запропонованих автором рекомендацій.

1. Управління талановитими співробітниками повинне виступати додатковим, проте самостійним управлінським процесом та має бути сконцентроване на контингенті, який демонструє високу результативність або має перспективи подальшого просування на підприємстві. Отже, наявність талантів на підприємстві є безперечною його конкурентною перевагою. Підприємства, котрі мають найефективніших працівників, мають право самі відбирати цікаві для їх роботи проекти (American Express, IBM) й досягають високих фінансових показників у порівнянні з компаніями-конкурентами.

2. Талановиті співробітники є важливим активом для вирішення ринкових завдань підприємств. Необхідно детально підходити до завдань пошуку, залучення, відбору та найму, навчання, розвитку, утримання, просування та зростання працівників на підприємстві. Такий підхід, як правило, дуже корисний для підвищення продуктивності та ринкової капіталізації підприємства, а також позитивно впливає на його дохід, підвищуючи водночас репутацію, виявляється у позитивних відгуках клієнтів. На сьогодні важливим аспектом вважається не лише залучення кваліфікованих кадрів, а й збереження раніше найнятих цінних фахівців.

3. Для відбору таланту є спеціально навчені рекрутери. В контексті вирішення завдань у чотирьох ключових сферах – рекрутмент, управління ефективністю, навчання та розвиток, формування компетенцій – необхідно використовувати інтегровані програмні продукти, що являють собою автоматизовані інструменти (TMS). 50% компаній починають автоматизувати управління талановитими співробітниками з роботи над ефективністю кадрів, 30% починають з пошуку та відбору персоналу та 10% – з автоматизації корпоративного навчання. В останні роки попит на автоматизацію процесів талант-менеджменту збільшився у рази. Пропозиція висококласних співробітників та керівників не завжди встигає за попитом, що збільшується разом із ринком. Комплексний підхід управління спеціалістами з високим потенціалом (HiPo) цікавить великі холдингові структури, котрі мають засоби для вибудовування кар'єрних сходів та повноцінної системи корпоративного навчання. Для середнього та малого бізнесу теж існують свої цікаві рішення в галузі автоматизації. Все частіше використовуються хмарні сервіси (такі як «Oracle Taleo», «SAP Success Factors»), які дають підприємствам можливість користуватися всією міццю нинішніх рішень щодо управління талановитими кадрами, не впроваджуючи при цьому великобагового комплексного IT-рішення.

4. Необхідно вкладати чимало зусиль для залучення нових обдарованих працівників, при цьому додаючи ще більше часу та коштів для розвитку талановитих співробітників, що вже працюють на підприємстві. Залучення талановитого персоналу стартує з кадрового планування та визначення ключових характеристик талантів. Будь-який співробітник з великим бажанням піде працювати в компанію з уже відомим ім'ям та добре зарекомендованим брендом.

5. Для ідентифікації талановитого співробітника потрібно користуватися або процедурою асесменту, або оцінкою. Для цього вдаються до допомоги незалежних експертів, щоб уникнути суб'єктивізму. Проте недостатньо лише знайти і ідентифікувати талановитого працівника. Тут значення має надання йому шансу на реалізацію свого потенціалу на користь підприємства.

6. Під час відбору талантів необхідно враховувати набір характеристик, якими повинен володіти працівник, найбільш придатний на вакантну посаду. На підставі цих вимог кандидати повинні оцінюватися на конкурсній основі у процесі відбо-

ру. У процесі дослідження автором виявлено характеристики, на яких ґрунтується об'єктивне рішення щодо вибору талановитого співробітника: освіта кандидата; рівень його професійних навичок; досвід попередньої роботи; медичні характеристики; персональні характеристики та особисті якості.

7. Проходячи процедуру найму, потенційний працівник має пройти співбесіди та випробування. Щоб найняти талановитого співробітника та викликати у нього бажання працювати саме на цьому підприємстві, необхідний зворотний зв'язок на вхідні резюме, позитивне враження про суб'єкт господарювання під час співбесіди, презентація підприємства для потенційного талановитого співробітника.

8. Оцінити талант людини можна, судячи з її попередніх здобутків. Проте це не означає, що працівник буде демонструвати такі ж успіхи на новому місці роботи. У ході оцінювання талантів доцільно використовувати такі основні методи: систему внутрішньої атестації, оцінку потенціалу розвитку, кейс-інтерв'ю та бізнес-ігри, тестування вмінь фізіологічного виконання роботи, оцінку фінансових показників на основі щоквартальних звітів, тестування когнітивних здібностей, коуч-сесії. Вказані методи вимірюють або загальний рівень взаємодії в соціумі при залученні до діяльності або ж потенціал особи. Водночас методика комплексного оцінювання талантів повинна включати такі основні складові: тестування компетентності працівника; психометричні випробування (тип соціальної взаємодії, рівень цілеспрямованості, лідерські якості для врахування в побудові команди); оцінка рівня спеціаліста; гнучкість у навчанні, здатність до наставництва. Оцінювання якості талантів доцільно розвивати надалі за напрямками: створення методик відповідно до потреб підприємств; залучення методів періодичного моніторингу; оцінка при відборі та оцінювання якості талантів в ході їхньої роботи. Результати оцінки діяльності таланту дадуть змогу ухвалювати обґрунтовані адміністративні рішення, такі як підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення.

В процесі діяльності талантів для виміру ефективності та досягнень заслуговують на увагу низка методів: атестація персоналу, калібрувальні сесії; опитування 360-degrees, 180-degrees; використання KPI або OKR; спостереження за поведінковими індикаторами; опитування залучення та задоволеності Gallup Q12; побудова

матриці потенціалу-продуктивності 9 Box Grid. Саме поєднання методів оцінки потенціалу талантів та динамічної оцінки діяльності є запорукою ефективного управління в сучасних умовах.

9. Однією з найважливіших частин повсякденної бізнес-стратегії має бути система управління талановитими працівниками на усіх її рівнях. Ця система може виконувати роль інструменту оптимізації продуктивності як будь-якого працівника, так і підприємства загалом. Відповідальність за професійне вдосконалення та розвиток різних навичок підлеглих лежить на лінійних керівниках підприємства. Для вирішення поставлених завдань та досягнення необхідної мети внутрішнім відділам підприємства необхідно оперативно обмінюватися потрібною інформацією.

10. Ефективність системи управління талантами підприємства підтверджується такими умовами: наявність на підприємстві менеджерів-лідерів, оскільки саме лідерство визначає відкриту комунікацію між керівництвом та підлеглими щодо управління талантами загалом; ефективність організаційної культури; розподіл компетентного персоналу, що дає змогу перевіряти ефективність його роботи і, таким чином, покращувати мотивацію та продуктивність; емоційна та психологічна емпатія з талановитими працівниками. Понад 200 європейських та американських досліджень з питань різноманітності та інклюзії (D&I), включаючи дослідження Bersin Academy, підтверджують, що компанії, які враховують кожен голос своїх працівників, мають у 12 разів вищий рівень утримання працівників, у 8,5 разів вищий рівень задоволеності та утримання клієнтів та у 6,6 разів вищий рівень адаптації до змін (Kharchuk, Purdenko, Melnik, Shkolenko, & Kosmidailo, 2023).

11. В процесі побудови системи управління талантами необхідно враховувати не лише рівень компетенцій та результативність, а й потенціал співробітника для подальшого розвитку та професійного зростання. Найбільш ефективними програмами управління талановитими співробітниками є внутрішні програми навчання, внутрішні стажування, коучинг. Водночас до мало-ефективних практик на сьогодні зараховуємо планування заміщення посад, зовнішні стажування, навчання дією.

12. Для функціонування системи управління талантами одним з найбільш перспективних напрямів є використання цифрових технологій. У цьому контексті підприємства можуть значно поліпшити

власні HR-процеси та інвестувати достатні ресурси в розвиток управління талантами. Тенденція цифровізації має значний вплив на загальні HR-процеси підприємств, а також на питання, пов'язані з управлінням та розвитком талантів. Багато в чому завдяки цифровим інструментам управління відзначається зростання продуктивності праці, знижуються темпи плинності кадрів, удосконалюється процес управління персоналом на сучасних підприємствах і формується безліч нових цифрових спеціальностей і професій. Також особливої важливості набуває такий ресурс, як інформація, що дає змогу виявити потребу бізнесу в унікальних експертних знаннях та необхідність використання інформаційних технологій у процесі роботи з талановитими співробітниками.

13. У процесі дослідження з'ясовано, що найбільш вигідним є розвиток таланту в співробітнику, який вже працює, аніж у «новачку». Методика «виращування» таланту зі звичайного працівника полягає в чотирьох етапах: 1) загальна підготовка на підприємстві; 2) ключові знання; 3) передача інформації за допомогою виробничого інструктажу; 4) перевірка рівня знань.

Основний співробітник є об'єктом, який потребує розвитку та навчання, що, своєю чергою, потребують інвестицій. Однак будь-яке недопрацювання у виборі працівника може обійтися підприємству дуже дорого. Саме талановиті лідери надають своїм корпораціям відомі на весь світ назви, вони формують їхню філософію та культуру. Для розвитку кожного співробітника розробляється індивідуальний план, в них вкладають інвестиції і просувають кар'єрними сходинками, а потім оцінюють їхню роботу. Водночас витрати на вдосконалення HiPo перевищують аналогічні витрати на пересічного працівника.

14. Необхідно приділяти талантам достатньо уваги та вважати їх своїми внутрішніми клієнтами. Потрібно пам'ятати, що від знань співробітників залежить те, що виробник продаватиме. Порівняно із залученням та відбором цінних кадрів, їх утримання та розвиток є найскладнішими процесами. Основною проблемою підприємств є відсутність спеціальних підрозділів або співробітників, які відповідають за підтримку комфортної для кадрів атмосфери та які займаються питаннями корпоративної культури.

15. Керівництво підприємства необхідно навчати основам управління талантами. Слід проводити семінари не тільки для підлеглих, а й для менеджменту. Для того щоб утримати

таланти на підприємстві, необхідно займатися їх розвитком, підвищенням їхньої кваліфікації, просуванням та навчанням.

16. Для утримання талантів необхідна серйозна мотивація. Одним з підходів у мотивації талановитих співробітників може бути нематеріальне стимулювання, щось на кшталт вручення грамот, нагородження керівництвом, застосування нових розроблених підходів у виконанні завдань, тут орієнтуватися потрібно на потребу в повазі. Талановитих співробітників необхідно мотивувати шляхом асоціації їх з підприємством, тобто співробітник повинен відчувати причетність до життя підприємства, повинен прагнути покращувати його результати (у міру своїх можливостей), бути ініціативним (пропонувати ідеї щодо оптимізації діяльності підприємства). Водночас підприємство може досягти такого ефекту за рахунок стимулювання «надзвичайних можливостей» співробітників, щоб виконувані дії приносили відчутний результат і для таланту (за перевиконання норми – бонус, за ідеї – грамоти, за дуже хороші ідеї – відсоток від результату, прозора ієрархія посад та вимог, однакове ставлення до всіх співробітників, можливості навчання для збільшення ефективності співробітників у їх галузях тощо). Найважливішим елементом для мотивації талановитих співробітників є створення відповідного середовища на підприємстві, яке не тільки закликає працівників до прояву талантів, але й здатне ці прояви приймати та розвивати. Створення різноманітних конкурсних програм для вирішення проблем підприємства із продуманою формою заохочення та встановлення зворотного зв'язку. Співробітники, виявляючи свої таланти, очікують отримати схвалення їх ідей, підвищення його статусу підприємства та визнання колег. В основному, лояльність талановитих співробітників до підприємства полягає в усвідомленні власної необхідності та цінності для нього. Почуття того, що тебе цінують, поважають, дає змогу приносити підприємству найбільшу віддачу.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на поведінку талановитих співробітників. Дотримання традицій, правил дозволяє талантам брати участь у прийнятті стратегічного напрямку розвитку підприємства, підтримувати основні ідеї його існування. Звичайно, також існують персональні підходи до талантів, а, відповідно, індивідуальна мотивація.

17. Багато працівників потребують підтримки вищого керівництва, таким чином, можна організувати регулярні неформаль-

ні зустрічі з керівниками підприємства для розгляду ключових питань натеper. Також для деяких співробітників важливі: пропозиція можливості навчання; надання системи пільг, які відповідають потребам працівника; організація кваліфікованої системи кураторів наставників; запровадження провідних принципів управління кадрами та їх дотримання на практиці; організація робочої атмосфери, яка сприятиме процвітання компанії; створення умов щодо кар'єрного зростання; організація системи матеріальної та нематеріальної винагороди.

18. Щоб забезпечити отримання талановитим працівником внутрішньої винагороди потрібно створити йому прийнятні умови роботи, визначити його права та обов'язки, відповідальність. За покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці, новаторство у праці, а також за інші досягнення в роботі вводити такі заохочення, як: оголошення подяки; видача премії; нагородження цінним подарунком; нагородження почесною грамотою; занесення до Книги пошани, на Дошку пошани. Також ефективним є разове заохочення. Воно може видаватися за високий рівень дотримання талантом своїх трудових обов'язків, дисципліни праці на підприємстві, а також при досягненні визначних успіхів (новаторство, винахідництво, раціоналізаторська діяльність тощо). У цьому контексті заходи морального заохочення зазвичай застосовуються у поєднанні з матеріальними. Деякі заходи заохочення можуть поєднувати і матеріальні і моральні стимули до сумлінної праці (цінний подарунок, просування по роботі, підвищення в посади тощо). Також, крім заробітної плати, рекомендовано надавати основний пакет з соціальними виплатами для таланту та його сім'ї, можливість користуватися корпоративним майном, надання пільг, оплата різних позаробочих заходів

19. Необхідною частиною єдиного процесу управління талантами є збори, які називають «огляд талантів», призначені для оцінки талановитих співробітників, які мають можливість підготувати підприємство до змін, зокрема, злиття, розширення чи скорочення персоналу. «Огляд талантів» визначає дійсне становище талановитих співробітників та майбутніх потреб наступників підприємства.

20. Стратегія управління талантами має бути інтегрована в стратегію бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу прискорити інноваційний процес, створити унікальні конкурентні переваги, збільшити

продаж та прибуток, скоротити витрати, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей підприємства, надають негативний вплив на результат і стають джерелом конкурентної пасивності. Стратегія управління талантами має бути орієнтована на майбутнє, а вдосконалення персоналу не повинно обмежуватися невеликою групою працівників, які орієнтовані стати лідерами та яких називають талановитими. Для досягнення найкращих результатів на підприємствах, які дотримуються політики управління талантами, відповідальність за трудові ресурси покладається як на відділ з управління кадрами, так і на керівників підприємства. Впровадження у роботу програми управління талантами має починатися зі стратегічного процесу, як з осмислення управління талановитими співробітниками. Розробляючи подібну програму, слід її поєднувати з політикою бізнесу та його бізнес-завданнями. Слід задаватися величезною кількістю питань: наприклад, що рухає талантом працівника? Що саме може сприяти досягненню результату? які кроки будуть найбільш ефективними? яка програма навчання буде підходящою?

Сьогодні в умовах зростаючих потреб у фахівцях багато підприємств використовують у роботі з **клієнтами маркетинговий підхід** за принципом Парето. Аналогічно й у роботі з кадрами. Працівники ранжуються не за ієрархічним принципом, а за особистим внеском у досягнення підприємства. Водночас підприємства намагаються зробити акцент на цих працівниках та надати їм ексклюзивні можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Відповідно до одного з проявів закону Парето в бізнесі, 80% всього прибутку підприємству приносять саме 20% його персоналу – ті самі працівники класу А.

21. Потрібно використовувати нові методики, які включають формування структури компетенцій для підприємств, які також мають словник компетенцій, котрий сприяє розробці посадових інструкцій.

Якщо розглядати «управління талантами» з іншого боку, то тут підприємство робить ставки на сьогодні та на майбутнє, спираючись на talent-pool. Лідерів розвивають не під певну посаду, їх розвивають під певний рівень та часто організація не передбачає, які саме позиції вони обіймуть після закінчення навчання, але співробітники можуть бути переконані – у будь-якій позиції вони відіграватимуть ключову роль на підприємстві.

22. Не варто забувати про час, необхідний для ефективного результату. Стратегічні

інвестиції в персонал найчастіше починають надавати зворотний зв'язок через декілька років. На жаль, унікальні та обдаровані працівники теж мають власні вади – нерідко підприємства стикаються з труднощами в процесі роботи з ними. Наприклад, спочатку талантів складно відшукати, це особливий «скарб», виявити котрий може не кожен; талановиті працівники потребують цікавої роботи, їм швидко набридає рутинна; на противагу своїх здібностей таланти багато чого вимагають і часом зловживають своїм становищем. Управління талантами нічим не відрізняється від будь-якого іншого управлінського рішення. Інвестиції в розвиток талантів, безумовно, є критично важливими – і їх необхідно вимірювати, аби надалі їх можна було модифікувати та покращувати, з метою підвищення віддачі від заходів з управління талантами.

Управління талантами має в основі людський фактор, що означає труднощі у вимірі ефективності цього процесу, але існують показники, які дають змогу узагальнити здобуті дані та надати виміри для оцінки вкладених зусиль.

Наведемо низку ключових індикаторів та інструментів, за допомогою яких можна здійснювати аналіз ефективності управління талантами: вимірювання динаміки кінцевих показників ефективності підприємства; оцінка лояльності та мотивації співробітників до праці; ціннісні орієнтири працівників та їх трансформація; кількість та якість кандидатів на запропоновані вакансії, які відгукнулися у відповідь на наявний бренд роботодавця; динаміка кар'єрних переміщень працівників; наявність індикаторів благополуччя або невдоволення на роботі (вигорання, конфлікти, звільнення); відгуки, отримані менеджерами від власних команд; результати опитування співробітників; еволюція сприйняття бренду роботодавця поза межами підприємства; економічні показники підприємства загалом, виміряні до та після реалізації стратегії управління талантами.

Стосовно показників оцінювання ефективності управління талантами, то зробимо спробу систематизувати їх згідно ключових етапів роботи HR-служби підприємства (таблиця 1).

Таблиця 1. Показники оцінки ефективності управління талантами
Table 1. Indicators of talent management efficiency assessment

Етап - Stage	Основні показники - Key indicators
Прийняття настанови на таланти - Setting a guideline for talents	Аналіз відповідності портрета талановитого співробітника стратегічним цілям підприємства, а також його основним цінностям, місії та принципам - Analysis of the talented employee profile alignment with the strategic goals of the enterprise, as well as its core values, mission, and principles
Планування потреби в талантах - Talent demand planning	- час, необхідний пошук талантів на виділені позиції - time required to search for talent for specific positions; - загальна забезпеченість резервом посад, що підлягають забезпеченню талановитими працівниками - overall availability of a reserve of positions to be filled by talented employees; - частка талановитих співробітників - proportion of talented employees
Залучення та відбір талантів - Talent attraction and selection	Оцінка витрат на підбір талановитого співробітника - Estimating the cost of recruiting a talented employee
Адаптація талановитих співробітників - Adaptation of talented employees	- оцінка недоотриманої вигоди від нових співробітників - assessment of lost benefits from new employees; - частка працівників, охоплених системою наставництва - proportion of employees covered by the mentoring system
Розвиток та навчання талантів - Talent development and training	- продуктивність талановитих співробітників - productivity of talented employees; - коефіцієнт нових компетенцій - ratio of new competencies; - частка працівників, які вносять раціоналізаторські ідеї - proportion of employees who contribute rationalization ideas; - частка працівників, призначених на нову посаду - proportion of employees appointed to new positions; - оцінка за моделлю Д. Кіркпатріка - assessment according to D. Kirkpatrick's model
Мотивація та утримання - Motivation and retention	- коефіцієнт утримання талановитих співробітників - retention rate of talented employees; - рівень залучення талановитих співробітників - level of talent engagement
Управління ефективністю - Efficiency management	Оцінка поточного рівня витрат на управління талановитими працівниками - Current level of talent management costs assessment

Працівники з високим потенціалом насправді є найбільш важливим аспектом бізнесу, адже без HiPo-членів команда навряд чи зможе досягти своєї мети. Впровадження програми управління талантами на підприємстві може допомогти позиціонувати суб'єкт господарювання як затребуваного роботодавця та мотивувати співробітників залишатися лояльними до цього підприємства.

Представляється доцільним розвиток проблемного поля управління талантами за такими основними стратегічними напрямками. Перший пов'язаний з можливостями та методами управління позаштатними талановитими працівниками. За оцінками експертів, понад 40% робіт найближчим часом виконуватимуться людьми, які не працюють на підприємстві на постійній основі, відповідно, нові форми пошуку талантів не пов'язані із залученням та утриманням талановитих співробітників у штаті організації (Dachner, Ellingson, Noe, & Saxton, 2021). Флексibilізація ринку праці надає можливості використання аутсорсингу та аутстафінгу, тимчасової та часткової зайнятості, зовнішнього сумісництва, фрілансерів, працівників хом-офісів та «торгівлі талантами». Такі зміни ставлять під сумнів багато основних положень існуючих теорій і практик управління персоналом і управління талантами, а особливої актуальності набувають такі аспекти, як, наприклад, плинність кадрів; характер взаємодії із зовнішніми сумісниками та фрілансерами; значення «лідерства» в умовах управління особами, які не є постійними працівниками; оцінка якості керівництва.

Наступним стратегічно важливим напрямом розвитку управління талантами є модифікація сфери HR-менеджменту на основі міждисциплінарного підходу. Так, Дж. Будро (Lawler, & Boudreau, 2019) наголосив на необхідності додаткових досліджень «ментальних моделей», що впливають на розуміння і підхід до управління талантами і надають впевненості у правоті своїх поглядів та дій. Актуальність використання міждисциплінарного підходу в управлінні талановитими співробітниками зростає в процесі аналізу діяльності міжнародних компаній та транснаціональних корпорацій, адже ментальні моделі можуть сильно відрізнятися в різних регіонах і культурах, що може призвести до різних результатів, навіть за однакових поглядів, орієнтацій, методів і моделей управління.

Також до стратегічних напрямів розвитку управління талантами відносимо радикальний перегляд операційної моделі управління людськими ресурсами. Компанії по

всьому світу зіткнулися з безпрецедентними організаційними викликами, які на початку 2020 рр. ускладнилися геополітичними ризиками, гібридною зайнятістю, зростаючою часткою працівників-міленіалів. Виклик загострюється новими HR-феноменами, такими як «велике вигорання», «великі звільнення» та «велике перекваліфікування».

Таким чином, концепція управління талантами, що зародилася наприкінці XX ст., сьогодні розглядається як один з базових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та як сфера HR-менеджменту, орієнтована на стратегічне планування людських ресурсів для підвищення цінності бізнесу та досягнення поставленої мети. Дослідження проблемного поля управління талановитими співробітниками відображає ключові зміни у бізнесі, стратегії та глобальній конкуренції. Широкого поширення набули порівняльні міжнародні дослідження в галузі HR-менеджменту. На нашу думку, майбутні напрями в галузі управління талантами пов'язані з впровадженням IT платформ для досліджень концепції управління талантами, що розширюється, і пошуку глобальної компетентності з використанням міждисциплінарного підходу та інтеграцією бізнес-дисциплін.

Висновки. Підсумовуючи все сказане вище, можна стверджувати, що за сьогодишньою економічною ситуацією в державі та у світі загалом необхідно впроваджувати гнучку систему управління талантами, пов'язану з кадровою політикою та стратегічними цілями підприємства. Вказана система може принести для підприємства унікальні конкурентні переваги та соціальні й економічні вигоди в умовах сталого розвитку, зокрема: збільшення продуктивності праці співробітників та їх здатності до відтворення інноваційних ідей в гнучких умовах; підняття професійної діяльності на вищий рівень усвідомленості за рахунок знань та навичок працівників та встановлення кращої відповідності між знаннями, навичками та здібностями; утримання найкращих талантів, що дасть змогу знизити підприємству вартість додаткового найму персоналу; створення кадрового резерву підприємства, задоволення потреб в інтелектуальному капіталі; ефективне використання наявних людино-годин; зниження ймовірності виникнення кадрових ризиків; наймання ефективної робочої сили; формування образу привабливого роботодавця на ринку праці та шлях до лідерства підприємств на українському та світовому ринках.

Список використаної літератури

References

1. Sipa M. Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 8(2). Pp. 268-278. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811> (дата звернення 20.07.2025).
2. Polyakov M., Khanin I., Shevchenko G., Bilozubenko V. Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 3(50). Pp. 457-467. doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061
3. Tulgan B. Not Everyone Gets a Trophy (3rd Edition): How to Bring Out the Best in Young Talent. 2023. 256 p. ISBN: 978-1-119-91204-0.
4. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management> (дата звернення 20.07.2025).
5. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent Management Decision-making. *Management Decisions*. 2020. Vol. 50(5). Pp. 925-941.
6. Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. *Korea Review Of International Studies*. 2022. Vol. 15, Issue 38. Pp. 88-98.
7. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52
8. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 52. С. 68-74. doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9
9. Ostrovska H., Tsikh H., Strutyńska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 6 (13 (114)). Pp. 49-59. doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916
10. Кириленко О., Новак В., Лук'яненко М. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34-37. doi.org/10.37634/efp.2023.12.7
11. Alekseeva K., Turchyn L., Sobko O., Boichyk I., Stakhurska S. Intellectual capital of entrepreneurship: inter connections and ways of stimulating the development. *International journal of scientific & technology research*. 2020. Vol. 9, Issue 3. Pp. 7039-7043.
12. Pylypenko H., Pylypenko Yu., Prokhorova V., Mnykh O., Dubiei Yu. Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 6. Pp. 142-148. doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170
13. Korytko T., Bryl I., Piletska S., Arefieva O., Arefiev S. Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2021. № 3. Pp. 134-141. doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134
14. Ostrovska H. Y., Sherstiuk R. P., Tsikh. H. V., Ivata V. V., Tur O. V. Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential in the
1. Sipa, M. (2021). Diversification of Capabilities of Economies in the Field of Talent Management. Poland Against the Background of the European Union. *European Journal of Sustainable Development*, 8 (2), 268-278. Retrieved from <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/811>
2. Polyakov, M., Khanin, I., Shevchenko, G., & Bilozubenko, V. (2023). Knowledge management in international companies: specific features and information tools. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 457-467. doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4061
3. Tulgan, B. (2023). Not Everyone Gets a Trophy (3rd Edition): How to Bring Out the Best in Young Talent. ISBN: 978-1-119-91204-0.
4. Watkins, D. (n.d.). Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>
5. Vaiman, V., Collings, D. G., & Scullion, H. (2017). Contextualizing talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294-297.
6. Tanuja, S., Suhasini, T., Supriya, G., Nandula, V., Ankul, P., & Punamkumar, H. (2022). A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. *Korea Review Of International Studies*, 15(38), 88-98.
7. Dragan, O., & Pylypenko, M. (2021) The development of management of talents in the system of personnel management of the enterprise. *Economy and society*, 33. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52 (in Ukrainian)
8. Biliavska, Y., & Biliavskiy, V. (2022). Talent management in global instability age. *International Humanitarian University Herald*, 52, 68-74. doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9 (in Ukrainian)
9. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutyńska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., & Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 49-59. doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916
10. Kyrilenko, O., Novak, V., & Lukyanenko, M. (2023). Development and talents management in the HR management system. *Economics. Finances. Law*, 12, 34-37. doi.org/10.37634/efp.2023.12.7 (in Ukrainian)
11. Alekseeva, K., Turchyn, L., Sobko, O., Boichyk, I., & Stakhurska, S. (2020). Intellectual capital of entrepreneurship: inter connections and ways of stimulating the development. *International journal of scientific & technology research*, 9(3), 7039-7043. Retrieved from <https://www.ijstr.org>
12. Pylypenko, H., Pylypenko, Yu., Prokhorova, V., Mnykh, O., & Dubiei, Yu. (2021). Transition to a new paradigm of human capital development in the dynamic environment of the knowledge economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 6, 142-148. doi.org/10.33271/nvngu/2021-6/170
13. Korytko, T., Bryl, I., Piletska, S., Arefieva, O., & Arefiev, S. (2021). Strategy of Innovative Development of an Enterprise on the Basis of Evaluation of Its Intellectual Capital. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 3, 134-141. doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/134
14. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh. H. V., Ivata. V. V., & Tur. O. V. (2025). Talent management as an innovative strategy for developing the enterprise's intellectual potential

- context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. Pp. 147–156. doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147
15. Xia L., Meng F. Integrated prediction and control of mobility changes of young talents in the field of science and technology based on convolutional neural network. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, № 4. doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25950
 16. Allal-Chérif O., Aránega A. Y., Sánchez R. C. Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 168. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822
 17. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2024. 41(1). Pp. 6-12. doi.org/10.28925/2311-2409.2024.41
 18. Kharchuk T., Purdenko O., Melnik V., Shkolenko O., Kosmidailo I. Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1(48). Pp. 362-377. doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3967
 19. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. M. The future of employee development. *Human Resource Management Review*. 2021. Vol. 31(2). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732
 20. Lawler E. E., Boudreau J. W. *Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis*. Stanford, CA: Stanford University Press. 2019. 216 p. ISBN: 0804794553, 9780804794558.
 - in the context of information and digital reality. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 1, 147-156. doi.org/10.33271/nvngu/2025-1/147
 15. Xia, L., & Meng, F. (2024). Integrated prediction and control of mobility changes of young talents in the field of science and technology based on convolutional neural network. *Heliyon*, 10(4). doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25950
 16. Allal-Chérif, O., Aránega, A.Y., & Sánchez, R.C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 168. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822
 17. Bratko, M. (2024). Talent-management as an innovative strategy of corporate training and development of personnel of an educational organization. *Pedagogical Education: Theory and Practice. Psychology. Pedagogy*, 41(1), 6-12. doi.org/10.28925/2311-2409.2024.411 (in Ukrainian)
 18. Kharchuk, T., Purdenko, O., Melnik, V., Shkolenko, O., & Kosmidailo, I. (2023). Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 362-377. doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3967
 19. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2). doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732
 20. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2019). *Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis*. Stanford, CA: Stanford University Press. ISBN: 0804794553.

Halyna Ostrovskha,

PhD (Economics), Associate Professor, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, 56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine
h.ostrovskha@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9318-2258>

TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF IMPROVING THE ENTERPRISE'S ACTIVITY EFFICIENCY

Abstract. The article presents a theoretical and methodological platform for talent management in the context of improving the enterprise's activity efficiency. The study proves that talent management is recognized as one of the most progressive areas in the world. Noted, that recognizing the importance of talent as a source of sustainable competitive advantage contributes to the formation of an enterprise management system as an integral part of an innovative business strategy, based on a value-oriented approach to the intellectual abilities of employees. We clarified the essence of the category "talent management". The paper highlights areas of human resource management where HR-Digital can be developed. The study examines talent management process from the perspective of its use for motivating and retaining high-potential employees. Notably, talent development and a high-caliber workplace culture are essential to helping employees realize their career potential in line with the company's vision. The article presents a methodology for comprehensive assessment of corporate talent, taking into account important components, as well as the main methods for selecting and evaluating the talent efficiency in modern conditions. The paper presents a set of key indicators and tools that can be used to analyze the talent management efficiency. We systematized the indicators for assessing the talent management efficiency according to the key stages of the company's HR department work. We develop and present recommendations for managing talented personnel in an innovation-oriented enterprise that is attractive to high-potential employees in a competitive environment. The results of scientific research and practical recommendations of the author, aimed at improving talent management in Ukrainian enterprises, contribute to the effective use of personnel policy, talent management strategy, and the implementation of an effective talent management system for making strategic management decisions in the context of improving enterprise's efficiency.

Keywords: *Talent Management, Creative Potential, Talent Management System, Corporate Culture, Talent Development and Motivation.*

JEL Classification: B41; J24; M12; M14; O15; O31.

In cites: Ostrovska, H. (2025). Talent Management in The Context of Improving The Enterprise's Activity Efficiency. *Social Economics*, 71, 45–58. doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05 (In Ukrainian)

The article was received by the editors 25.07.2025
The article is recommended for printing 02.09.2025
Published 30.09.2025

Стаття надійшла до редакції 25.07.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 02.09.2025 р.
Опубліковано 30.09.2025