
UDC 658.3: 308

JEL classification: J24; M12; O32; O33

DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

Ольга ДЯКІВ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.
Електронна адреса: dyakiv2020@gmail.com.
ORCID ID: 0000-0002-3512-1676

Дмитро ШУШПАНОВ,

доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України,
бульвар Тараса Шевченка, 60, м. Київ, 01032, Україна.
Електронна адреса: shdg2011@gmail.com.
ORCID ID: 0000-0001-5220-3449

Світлана ПРОХОРОВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.
Електронна адреса: s.prokhorovska@wunu.edu.ua.
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

Ольга ХЛИПОВКА,

здобувачка рівня вищої освіти магістр за освітньо-професійною
програмою «Управління персоналом»,
Західноукраїнський національний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009, Україна.
Електронна адреса: khlipovkaolga@ukr.net

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлипівка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 3. С. 73–95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

© Ольга Дяків, Дмитро Шушпанов, Світлана Прохоровська, Ольга Хлипівка, 2024.

Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Khlypovka, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky – The Herald of Economics*, 3, 73-95. DOI: 10.35774/visnyk2024.03.073

Анотація

Вступ. У сучасному світі знань і глобалізації управління талантами критично важливе для успіху організацій. Цифрова трансформація та швидкі зміни на ринку праці вимагають нових підходів до управління персоналом, адже традиційні методи часто не відповідають новим викликам. Компанії стикаються з труднощами в залученні та утриманні талановитих працівників через демографічні зміни, міграційні процеси та швидке застарівання професійних компетенцій. Ці виклики змушують організації шукати інноваційні підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення та аналіз інноваційних підходів до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Дослідження фокусується на вивченні впливу сучасних технологій на управління персоналом та визначенні інноваційних практик, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи з талантами в організаціях у цифрову епоху.

Методи дослідження. У статті застосовані методи аналізу та синтезу наукової літератури, а також порівняльний аналіз різних підходів до управління талантами в умовах цифрової трансформації. Дослідження ґрунтується на вивченні сучасних тенденцій та практик, зокрема досвіду іноземних і вітчизняних компаній. Крім того, автори провели соціологічне опитування серед HR-менеджерів та працівників, що дало змогу отримати емпіричні дані щодо ставлення до впровадження інноваційних підходів у сфері управління талантами.

Результати. У результаті дослідження встановлено, що інноваційні підходи до управління талантами (цифровізація процесів найму та розвитку персоналу, впровадження гнучких моделей роботи, розвиток корпоративної культури та стратегічне планування потреб у талантах) є основними факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі. Автори також провели соціологічне опитування серед HR-менеджерів та працівників різних компаній, що підтвердило актуальність впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності управління талантами. На основі опитування виявлено, що більшість респондентів підтримують використання цифрових інструментів для покращення процесів відбору, навчання та утримання працівників.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу конкретних інноваційних практик на результативність організацій та їх адаптацію до українських реалій. Особливу увагу потрібно приділити питанням розвитку людського капіталу та інтеграції інновацій у традиційні моделі управління персоналом.

Ключові слова. Управління талантами, цифрова трансформація, інновації, управління персоналом, людський капітал, корпоративна культура, стратегічне

планування, конкурентоспроможність, ринок праці, компетенції, мотивація талантів, розвиток талантів.

Формули: 0, рис.: 6, табл.: 3, бібл.: 30.

OIha DYAKIV,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Public Administration, and Personnel,
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine.
E-mail: dyakiv2020@gmail.com.
ORCID ID: 0000-0002-3512-1676

Dmytro SHUSHPANOV,

D. Sc. (Economics), Professor,
Head of the Department of Demographic Modeling and Forecasting,
Institute of Demography and Quality of Life Problems
of the National Academy of Sciences of Ukraine,
60 Taras Shevchenko Boulevard, Kyiv, 01032, Ukraine.
E-mail: shdg2011@gmail.com.
ORCID ID: 0000-0001-5220-3449

Svitlana PROKHOROVSKA,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine.
E-mail: s.prokhorovska@wunu.edu.ua.
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

OIha KHLIPOVKA,

Master's Degree Student in the
Educational and Professional Program
"Human Resource Management",
West Ukrainian National University,
11 Lvivska str., Ternopil, 46009, Ukraine.
E-mail: khlipovkaolga@ukr.net

**INNOVATIVE APPROACHES TO TALENT MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Abstract

Introduction. *In today's knowledge-driven and globalized world, talent management has become critically important for organizational success. Digital transformation and rapid changes in the labor market demand new approaches to human resource management,*

as traditional methods often fail to meet these emerging challenges. Companies face difficulties in attracting and retaining talented employees due to demographic shifts, migration processes, and the rapid obsolescence of professional skills. These challenges compel organizations to seek innovative approaches to ensure their competitiveness and long-term success.

The purpose of the study. The objective of this study is to identify and analyze innovative approaches to talent management in the context of digital transformation. The research focuses on examining the impact of modern technologies on human resource management and identifying innovative practices that can be implemented to enhance the effectiveness of talent management in organizations during the digital era.

Research Methods. The article employs methods of analysis and synthesis of scientific literature, as well as a comparative analysis of different approaches to talent management in the context of digital transformation. The study is based on an examination of current trends and practices, particularly the experiences of foreign and domestic companies. Additionally, the authors conducted a sociological survey among HR managers and employees to obtain empirical data on attitudes toward the implementation of innovative approaches in talent management.

Results. The research findings indicate that innovative approaches to talent management, such as the digitization of hiring and employee development processes, the implementation of flexible work models, the development of corporate culture, and strategic talent planning, are key success factors in the modern business environment. The authors also conducted a sociological survey among HR managers and employees from various companies, which confirmed the relevance of adopting new technologies to enhance talent management effectiveness. The survey revealed that the majority of respondents support the use of digital tools to improve the processes of selection, training, and retention of employees.

Prospects. Future research could focus on studying the impact of specific innovative practices on organizational performance and their adaptation to the Ukrainian context. Special attention should be given to the development of human capital and the integration of innovations into traditional HR management models.

Keywords: Talent management, digital transformation, innovation, human resource management, human capital, corporate culture, strategic planning, competitiveness, labor market, competencies, talent motivation, talent development.

Formulas: 0, fig.: 6, tabl.: 3, bibl.: 30.

JEL classification: J24; M12; O32; O33.

Постановка проблеми. В умовах розвитку економіки знань і поглиблення глобалізації управління талантами є критично важливим елементом для організацій будь-якого масштабу. Технологічний прогрес, цифрова трансформація та швидка еволюція ринку праці створюють нові вимоги до професійних навичок і кваліфікацій, що вимагає від компаній здатності швидко адаптуватися. Традиційні методи управління персоналом часто не відповідають цим новим викликам, що ставить під загрозу конкурентоспроможність організацій.

Сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за таланти, що загострюється через демографічні зміни та міграційні процеси. Компанії зазнають труднощів у залученні та утриманні талановитих працівників, особливо в умовах, коли професійні компетенції швидко застарівають. Відсутність належної стратегії управління талантами може призвести до втрати кваліфікованих працівників, зниження продуктивності та погіршення фінансових результатів.

Таким чином, виникає нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів до управління талантами, які враховують сучасні тенденції та виклики. Це передбачає не лише розвиток нових методів залучення й утримання працівників, а й створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання та кар'єрного розвитку. Лише за умови ефективного управління талантами організації можуть забезпечити власний сталий розвиток і довгостроковий успіх у мінливому бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері управління талантами показує, що ця тема привертає щораз більшу увагу як у наукових колах, так і серед професіоналів-практиків. Одним з ґрунтовних досліджень, що сформувало сучасне тлумачення «талант-менеджменту», є праця Е. Майклса, Х. Хендфілд-Джонса та Б. Аксельрода «Війна за таланти» (2001) [1]. Вона є основою для багатьох подальших наукових пошуків у цій галузі. У ній акцентується на важливості залучення талановитих працівників у процесі глобальних демографічних змін і зменшення лояльності між роботодавцями та працівниками.

У сучасних дослідженнях науковці розвивають ці ідеї, зосереджуючись на нових викликах перед організаціями в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Значна увага приділяється питанням адаптації талантів до корпоративної культури, розвитку необхідних для успіху навичок і впровадженню стратегічних підходів до управління людським капіталом (Д.-Г. Коллінс, К. Меллахі та В.-Ф. Кашіо [2]; Р. Шулер, С. Джексон та І. Тарік [3]; В. Вайман, А. Хаслбергер і К.-М. Венс [4]; М. Туніссен [5]; Д. Мінбаєва та Д.-Г. Коллінс [6]; Д. Тискбо [7]). Зокрема, Д. Тискбо досліджує конкуренцію між інституційними логіками в управлінні талантами, що вказує на важливість стратегічного планування та локального контексту в цьому процесі.

Праці Е. МакДоннелл і Ш. Віблен [8] акцентують увагу на необхідності диференційованого підходу до управління талантами, що враховує унікальність кожного працівника. Дослідники зазначають, що успішність будь-якої організації значною мірою залежить від здатності не лише залучати, а й ефективно інтегрувати талановитих працівників у корпоративні структури, забезпечуючи умови для їхнього розвитку й кар'єрного зростання.

За останні роки управління талантами є однією з важливих тем досліджень в українських наукових колах. Науковці зосереджували увагу на різних аспектах цієї проблематики, зокрема вивчаючи адаптацію міжнародних підходів до українських реалій (Г. Іванченко, А. Іванченко [9]; Л. Лігоненко, І. Цимбалюк, О. Демченко [10], О. Дяків [11]), розробляючи стратегії залучення та утримання талановитих працівників (О. Кравченко, Ю. Кравченко [12]; Н. Кузнецова [13]; А. Холодницька, В. Шкалаберда [14]; Д. Шушпанов, М. Ліфанова [15]), а також вивчаючи вплив управління талантами на розвиток організацій (Р. Винничук, Ю. Мисак [16]; О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор [17]).

Однією з важливих праць є дослідження О. Драгана та М. Пилипенко [18], які аналізували розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємств. Вони виокремлюють значення розвитку людського інтелектуального та репутаційного капіталів, які є вирішальними для успішного управління талантами в умовах сучасних викликів.

К. Нефьодова досліджувала управління талантами як інструмент формування бренда роботодавця, акцентуючи увагу на важливості корпоративної культури й ефективних комунікацій для залучення та утримання професіоналів [19]. Т. Татаревська та О. Сорока також визначають основні аспекти залучення й розвитку кваліфікованих працівників, які мають вирішальне значення для довгострокового успіху організацій [20].

Таким чином, питання управління талантами в останні десятиріччя активно вивчають як вітчизняні, так і зарубіжні вчені та практики. Водночас динамічні економічні, соціальні та політичні процеси визначають необхідність розстановки акцентів у цьому питанні, особливо в умовах воєнного стану, в якому перебуває країна понад два з половиною роки.

Мета дослідження – визначення та аналіз інноваційних підходів до управління талантами в умовах цифрової трансформації; визначення механізму впливу сучасних технологій на управління персоналом і виокремлення інноваційних практик, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності роботи з талантами в організаціях у цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу. Початкове значення поняття «талант» (грец. «talanton» – «вага, ваги») використовувалося як одиниця виміру (тобто вага кількості води, що вміщалася у велику амфору (приблизно 36 кг)). Згодом його первинне значення як одиниця ваги розширилося, позначаючи грошово-лічильну одиницю Давньої Греції, Єгипту, Вавилону, Персії та деяких районів Малої Азії. У притчі про таланти в Новому Завіті термін «талант» використовується для позначення монети особливо високої грошової вартості [21]. Один «талант» коштував близько 6000 динаріїв, а один динарій був типовою платою за денну працю. Це означає, що вартість одного таланта в еквіваленті становила 20 років праці, якщо за одиницю виміру взятий шестиденний робочий тиждень. У середині XIII ст. сутність терміна «талант» змінилася, охоплюючи також людські здібності. Століттями люди вірили, що бути талановитими, мати талант у чомусь – це дар від Всевишнього, він є в геніальних учених або художників, обдарованих людей які мають високий інтелектуальний рівень. Незважаючи на еволюцію визначень поняття «талант», очевидно, що цей термін постійно використовувався для позначення дуже рідкісних і цінних атрибутів.

Талант можна характеризувати як дар Божий для людини з дивовижними здібностями, які вона може використовувати для творення добра та благ для інших індивідів. Розуміння таланту стверджує віру в те, що кожна людина має певне покликання чи місію, й талант надається для того, щоб допомагати їх досягти.

Як вже зазначалось, вперше про поняття «талант» у сфері менеджменту згадується у праці «Війна за таланти» консультантів Е. McKinsey, Х. Хендфілда-Джонса та Х. Аксельрода (2001). Вони стверджують, що через демографічні тенденції (старіння

суспільства) та стан ринку праці (ослаблення лояльності між роботодавцями і працівниками) залучати й утримувати талановитих буде дедалі складніше [1].

Деякі вчені та фахівці-практики припускають наявність таланту від народження, водночас інші стверджують, що саме талант піддається розвитку в будь-якої людини. Отже, ці два полярні твердження дають можливість використовувати такі установки в межах організації, по-різному формуючи практики управління талантами. Дискусійними є думки науковців щодо трактування поняття «управління талантами» (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування категорії «управління талантами»

Автори	Поняття «управління талантами»
А. Савченко [22]	Цілеспрямована діяльність організації, скерована на виявлення, добір, розвиток, використання, утримання, мотивацію й кар'єрне зростання талановитих працівників, яких вона потребує нині та в майбутньому для вирішення нових складних нестандартних завдань з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.
О. Дяків [11]	Одна з найскладніших галузей HR-менеджменту, спрямована на пошук, оцінювання, розвиток, мотивацію та утримання висококваліфікованих фахівців, а також залучення цінних кадрів з допомогою зовнішніх джерел для подальшого досягнення стратегічних цілей організації.
О. Драган, М. Пилипенко [18]	Надсучасна підсистема системи менеджменту персоналу, що залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів і пов'язана з постійною боротьбою з непередбачуваністю умов функціонування підприємства.
К. Нефьодова [19]	Процеси управління талантами пов'язані з кадровою стратегією і HR-брендингом. Ключ до успішного залучення та утримання професіоналів полягає в ефективній побудові корпоративної культури й атмосфери в компанії, веденні комунікацій і розвитку разом з ринком і потенційними конкурентами.
В. Пилипенко, А. Гончарук, Л. Крючка [23]	Сукупність інструментів управління персоналом, що дають можливість організації залучати, ефективно використовувати й відтворювати якості працівників, які дають можливість їм робити значний внесок у розвиток організації.
М. Татаревська, О. Сорока [20]	Система процесів і практик, спрямованих на залучення, управління, розвиток, мотивування й утримання «ключових (талановитих) співробітників».
Н. Коваль [24]	Сукупність принципів, методів та інструментів, необхідних для залучення, адаптації, розкриття потенціалу, ефективного управління талановитими працівниками, їхнього мотивування, розвитку й утримання для досягнення поточних і майбутніх цілей організації.

<p>D. Tuskbo [7]</p>	<p>Наука про використання стратегічного планування людських ресурсів для підвищення цінності бізнесу та надання можливості компаніям й організаціям досягати власних цілей. Все, що робиться для найму, утримання, розвитку, винагороди та підвищення продуктивності людей, є частиною управління талантами, а також стратегічного планування робочої сили. Стратегія управління талантами має бути пов'язана з бізнес-стратегією та місцевим контекстом, щоб функціонувати більш ефективно.</p>
<p>Авторське тлумачення</p>	<p>Управління талантами як невід'ємна частина управління знаннями і стратегічне прогнозування та проактивне формування людських ресурсів, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Це передбачає створення динамічного середовища для ідентифікації, залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців, зокрема тих, хто становить ключову цінність для компанії та може стати її основним рушійним ресурсом у майбутньому/</p>

Джерело: розроблено авторами.

На основі проведеного аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій визначено, що окремі вчені розглядають управління талантами як складову сучасного менеджменту, що охоплює залучення, відбір, розміщення, розвиток, утримання та використання талантів, здатних ефективно вирішувати складні бізнес-завдання. Інші науковці стверджують, що управління талантами є програмою, проектом або системою, спрямованою на підвищення мотивації всіх працівників організації до ефективної роботи. Талант може бути розвинений завдяки комунікаціям, навчанню та тренінгам (практика внутрішньої взаємодії).

Талановитий працівник відіграє головну роль у досягненні успіху організації. Таланти забезпечують значний внесок в її функціонування, є основною рушійною силою та підвищують ринкову конкурентоспроможність. Ґрунтуючись на виявлених особливостях визначення таланту та управління талантами, здійснимо систематизацію процесів управління талантами. Забезпечення організації талантами має бути комплексним процесом, який складається з визначених етапів (рис. 1).

На початковому етапі стратегічного планування потреб у талантах організація має детально проаналізувати свої майбутні цілі та стратегічний напрям розвитку. Це дасть змогу точніше визначити, які саме навички та компетенції будуть необхідні в майбутньому, та розробити відповідну стратегію найму й розвитку персоналу.

Під час пошуку та виявлення талантів важливо розширити підхід, застосувавши розробку бранда роботодавця та використання різних каналів залучення кандидатів. Це може передбачити активне використання соціальних мереж, співпрацю з рекрутинговими агентствами, а також залучення пасивних кандидатів, які можуть бути зацікавлені у зміні роботи за умови правильної мотивації. Таким чином, компанія може забезпечити себе не тільки висококваліфікованими, а й лояльними працівниками.



Рис. 1. Процес управління талантами в організації

Джерело: розроблено авторами.

На етапі оцінювання та відбору кандидатів можна застосувати комплексний підхід, що охоплює оцінювання компетенцій, культурної відповідності, а також потенціалу кандидата. Це можна реалізувати за допомогою різних методик, таких як асесмент-центри, інтерв'ю з використанням поведінкових та ситуаційних запитань, а також тестування знань і навичок. За такого підходу визначення відповідності кандидата як на поточну посаду, так і його потенціалу для майбутнього розвитку в організації буде точнішим.

Такі етапи формують основу для більш комплексного і системного підходу до управління талантами, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Кожен етап взаємопов'язаний із наступним, що утворює неперервний цикл, який дає змогу організації гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі й ефективно використовувати людський потенціал.

В умовах економіки знань конкуренція на ринку праці за пошук талановитих працівників стає дедалі жорсткішою. Здатність ефективно підбирати та залучати таланти є вирішальним фактором для забезпечення сталого розвитку сучасного бізнес-середовища. В умовах глобалізаційних процесів та стрімкого розвитку технологій організації змушені адаптувати свої стратегії рекрутингу до нових реалій, використовуючи інноваційні підходи та інструменти для залучення найкращих фахівців. Пошук і залучення талантів охоплюють не лише процеси підбору, відбору та найму, а й розуміння потреб і мотивацій потенційних працівників, а також побудову бранда роботодавця та створення безпечних умов праці.

Сучасні організації потребують працівників, здатних конкурувати на ринку праці та забезпечувати прибуток. На думку Г. Лопушняк, «...основним джерелом залучення

персоналу в компанію за технологією цифрового рекрутингу стають соціальні мережі, які з простого інструменту комунікації перетворюються в майданчик для пошуку талантів» [25]. Важливо спрогнозувати, який саме талант необхідний для організації. Деякі керівники, усвідомивши, що талантів в організації насправді не вистачає, застосовують різні методи пошуку: починаючи зі звернень до кадрових агентств і завершуючи хедхантингом – «полювання за головами». Однак вибір методу безпосередньо залежить від матеріальних можливостей. Головна мета рекрутингу – визначення вимог до ідеального працівника, його досвіду, кваліфікації, виявлення базових здібностей, персоналізація підходів до кандидатів. Подальший крок у залученні талантів – формування позитивного іміджу. У формуванні останнього важливу роль відіграють репутація та бренд роботодавця. Бренд роботодавця – це його певний образ, що викликає позитивні емоції та лояльне ставлення наявних працівників організації. Отже, для залучення й утримання талановитих працівників роботодавець має запропонувати такі умови трудового життя, які будуть конкурентоспроможними з точки зору їхньої комфортності та змісту, де корисні здібності та знання талановитих працівників успішно реалізовуватимуться і розвиватимуться, отримуючи гідну винагороду.

Останнім часом організації вкладають кошти для залучення нових талановитих фахівців, але забувають про наявний персонал. Водночас ресурси організації витрачаються на пошук працівників із високим потенціалом поза компанією, з поля зору зникають таланти, які працюють у компанії та можуть бути доволі корисними. Це загалом дасть змогу заощадити достатньо коштів, щоб роботодавці почали розвивати своїх працівників, які мають високий професійний потенціал. Керівництво має виокремити основні кадри з усіх працівників і продовжити їхній розвиток шляхом навчання, просування та мотивації. Проведені дослідження у банківській сфері підтвердили, що певна група працівників має високий професійний потенціал і готова демонструвати та розвивати власні здібності.

Провідні компанії банківської сфери розробляють власні бізнес-стратегії, пов'язані з виявленням талантів та управлінням ними, оскільки зацікавлені у розвитку й утриманні найбільш ефективних і результативних працівників,

Респонденти, які брали участь у програмі виявлення талантів і долучилися до соціологічного опитування, зазначили, які вигоди для себе хочуть отримати: 54% опитаних вказали на нові навички та знання; 29% – кар'єрне зростання; 17% – підвищення мотивованості до праці (рис. 2).

Виявлення талантів – це процес диференціації робочої сили, щоб визначити, які індивіди мають цінність або більшу цінність [26, с. 53].

Отже, успішність будь-якої організації передусім пов'язана з її здатністю ефективно маневрувати у сфері талант-менеджменту, залучаючи, розвиваючи й утримуючи найцінніший ресурс – людський капітал, вартість якого значно зростає в теперішній час.

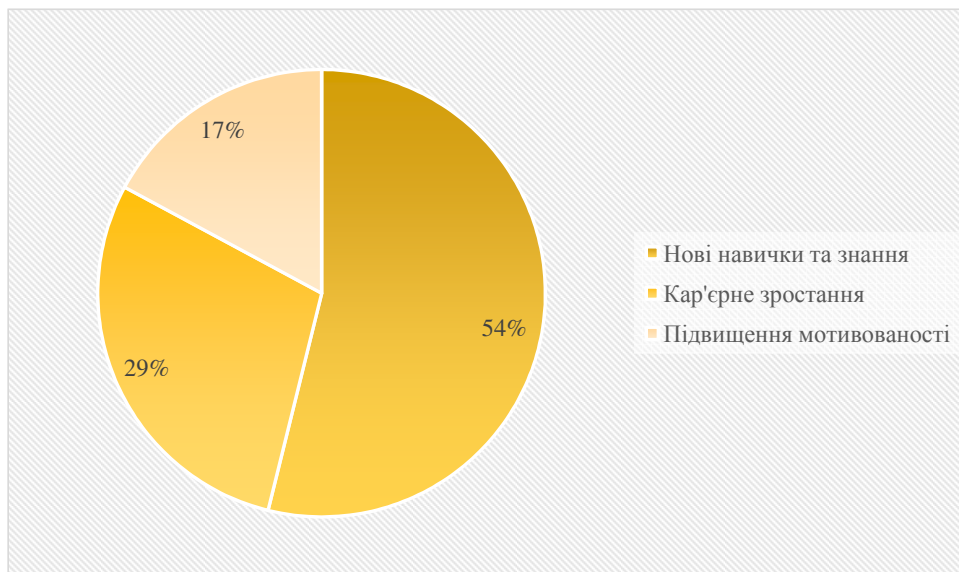


Рис. 2. Вигоди за результатами участі у програмі виявлення талантів

Джерело: підготовлено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування працівників банківської сфери.

Ефективне управління талантами значною мірою залежить від здатності організації не лише залучати, а й швидко та успішно інтегрувати новоприйнятих працівників до корпоративної культури і внутрішніх виробничих процесів. Адаптація талантів є важливим етапом, що впливає на їхню подальшу продуктивність праці, задоволеність роботою, створення умов для особистого розвитку та кар'єрного зростання. Це є основним фактором, що в майбутньому забезпечує стабільний розвиток організації. На етапі входження на посаду дуже корисною буде наявність окремої бази знань, де новий працівник може більш детально ознайомитися з визначеними посадовими обов'язками, структурою організації, допоміжними матеріалами. Можна також у процесі адаптації застосовувати тести та навчальні заходи. Талант має сприйняти колектив, у якому працюватиме, традиції та філософію організації, по-новому оцінити власні можливості, звички й погляди [27].

З метою забезпечення ефективної інтеграції новоприйнятих працівників у трудовий процес організація складає програму адаптації талантів за такими напрямками:

- корпоративна: пропонується оперативно ввести новоприйнятого працівника в трудовий колектив з метою швидкого опанування посадовими обов'язками, засвоєння всіх аспектів, пов'язаних з організацією щоденної роботи, пріоритетами, стратегічними цілями, структурою компанії; основними процесами кадрової політики; історією створення, місією, цінностями та корпоративною культурою; ознайомлення з основними відділами та їхніми функціями, управлінським апаратом тощо;

- соціально-психологічна адаптація: для нового талановитого працівника – це важливий процес, який сприяє успішній інтеграції в колектив, створенню позитивних міжособистісних стосунків і забезпеченню психологічного комфорту на новому

робочому місці. Такий вид адаптації містить кілька основних аспектів: спрямованість на психологічну підтримку новачка; підвищення його стресостійкості та створення сприятливих умов для особистого та професійного розвитку; організація заходів із тимбілдингу, що сприяють знайомству та зближенню працівників, створенню дружньої атмосфери в колективі, проведенню неформальних зустрічей, формуванню соціальних якостей спілкування, норм поведінки, визначених у команді;

– професійна адаптація: план адаптації нового талановитого працівника на посаду складається з визначених етапів, доручення та заходи, що сприятиме швидкому освоєнню нових обов'язків та забезпечить ефективну інтеграцію з професійним середовищем. Визначені завдання спрямовані на розвиток необхідних компетенцій, підвищення продуктивності й активності нового фахівця. Для підтримки новачка призначають досвідченого наставника. Саме останній має з'ясувати, чи достатній рівень знань, умінь і навичок нового працівника для виконання дорученої роботи [27]; забезпечити робоче місце необхідними інструментами та ресурсами; організувати коучинг, тренінги з формування професійних навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків;

– психофізіологічна адаптація; для нового працівника проводяться заходи, що створюють та забезпечують фізичний і психологічний комфорт на новому робочому місці. Це дає змогу новачку швидше звикнути до нових умов праці, знизити рівень стресу й підтримувати високу продуктивність праці. Етапи такого виду адаптації: пристосування до нового режиму праці та відпочинку (ненормований робочий день, гнучкі графіки робочого часу, проектна робота, тривале відрядження, робота в режимі домашнього офісу, робота відокремлено на філії); ведення здорового способу життя (організація спортивних заходів, підтримка фізичної активності, забезпечення доступу до здорового харчування, ергономічного робочого місця, яке відповідає фізіологічним потребам працівника (ергономічне крісло, правильне розташування монітора тощо).

Для покращення процесу адаптації компанія розробляє карту входження на посаду талановитого працівника впродовж випробувального терміну. Новоприйнятий фахівець має довести власну цінність і талановитість через конкретні результати діяльності. Карта ефективної адаптації дає змогу створити безпечні умови для роботи та розвитку новачка, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Успішна діяльність компанії залежить від здатності управляти власним розвитком, а знання працівників є джерелом створення її конкурентних переваг на ринку [28, с. 125].

У сучасних умовах цифровізації компанії розробляють стратегію розвитку персоналу. Її мета – забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників, їхня адаптація відповідно до нових технологічних реалій та підвищення ефективності їхньої роботи. Вона передбачає комплексний підхід до розвитку та навчання, враховуючи теоретичну підготовку, практичні заняття, а також систематичне оновлення знань у зв'язку з постійними інноваційними процесами у бізнес-середовищі. У сучасній економіці знань стратегічними пріоритетами для організації є навчання та розвиток талантів, що прагнуть досягти стабільного зростання і конкурентоспроможності на ринку.

Навчання та розвиток працівників – це інвестиції організації в її майбутнє. Особливої уваги заслуговують талановиті працівники з високим рівнем компетентності, бажанням вчитися і розвиватися, які застосовують тайм-менеджмент, прагнуть до інновацій [26, с. 140].

Розвиток талантів компанії складається з основних етапів і напрямів їхньої реалізації, що забезпечують системний підхід до підвищення професійного рівня та ефективності діяльності працівників. Основні етапи розвитку талантів організації: моніторинг стратегічних цілей у сфері розвитку персоналу; оцінювання компетенцій талановитих працівників; самооцінювання сильних і слабких сторін; індивідуальні плани розвитку працівника; вибір форм і методів навчання; підтримка та розвиток корпоративної культури; отримання зворотного зв'язку; утримання талантів (табл. 2).

Таблиця 2

Етапи розвитку талантів в організації та напрями їхньої реалізації

Етапи розвитку талантів	Напрями реалізації розвитку талантів
Моніторинг стратегічних цілей у сфер розвитку персоналу	Формування команди талантів з метою створення ефективної програми розвитку працівників для забезпечення стратегічних цілей організації.
Оцінювання компетенцій талановитих працівників	Оцінювання наявних компетенцій (побудова моделі компетенцій для роботи на певній посаді); визначення, які знання, вміння і навички необхідні для досягнення окреслених завдань: «м'які» навички (soft skills).
Самооцінювання сильних та слабких сторін	Оцінювання на основі компетенцій – визначення сильних та слабких сторін, що потребують розвитку.
Індивідуальні плани розвитку працівника	Визначення потенціалу працівників, оцінювання досягнень, системний розвиток компетенцій, створення умов для кар'єрного зростання.
Вибір форм і методів навчання	Визначення ефективних форм і методів навчання (тренінги, семінари, онлайн-навчання, коучинг, наставництво, навчання на досвіді інших, обмін знаннями, самостійне навчання).
Підтримка та розвиток корпоративної культури	Корпоративна культура, що підтримує розвиток талантів та інновації, організація культурних заходів, лідерство.
Отримання зворотного зв'язку	Надання конструктивного зворотного зв'язку для подальшого вдосконалення (зовнішній зворотний зв'язок від споживачів, клієнтів, партнерів; внутрішній зворотний зв'язок від підлеглих, колег по роботі, керівництва).
Утримання талантів	Збереження наявних талантів через використання різних винагород і програм визнання, просування по службі, зворотний зв'язок.

Джерело: розроблено авторами.

Пріоритетне значення на ринку праці поступово надається творчим креативним працівникам, які не тільки володіють професійними знаннями й навичками, а й систематично їх відновлюють.

Згідно з результатами проведеного соціологічного опитування працівників сфери банківського бізнесу, основними навичками, які респонденти вважають своїми

сильними сторонами, є такі: технічні – 35% опитаних; управлінські – 22%; комунікативні – 29%; лідерські здібності – 11%; інші (креативність, оригінальність та ініціативність) – 3% опитаних. Перші три позиції, за результатами самооцінювання, займають технічні (використання цифрових і технічних засобів), комунікативні (здатність до взаємодії з іншими працівниками) та управлінські (виконання конкретних управлінських завдань) навички (рис. 3).

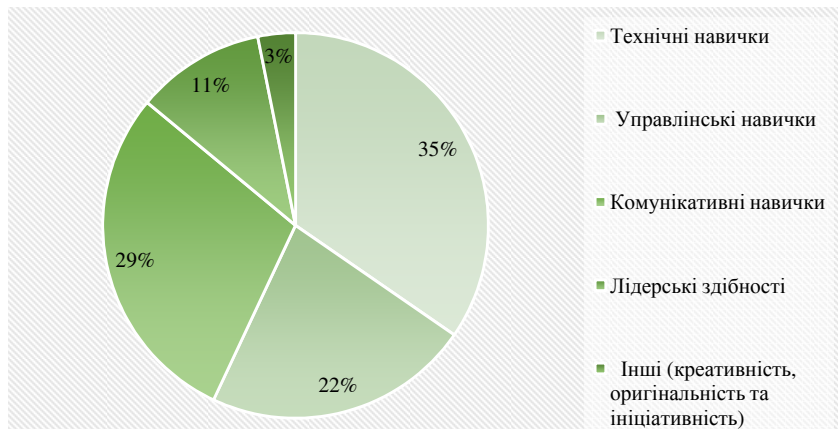


Рис. 3. Самооцінювання основних навичок працівників, що є їх сильними сторонами

Джерело: підготовлено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування працівників банківської сфери.

Найбільш дієвим способом для компанії банківської сфери вийти на якісно новий рівень є розвиток талантів шляхом підвищення їхнього професійного рівня. З-поміж запропонованих освітніх / професійних можливостей, які працівники банку планують використовувати для розвитку власних талантів, виокремлено такі: курси та тренінги – 38% респондентів; семінари і конференції – 23%; самоосвіта – 22%; менторські програми – 17% (рис. 4).

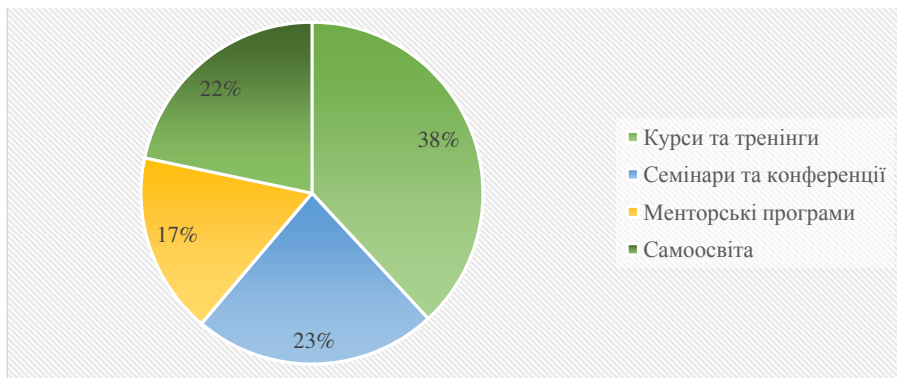


Рис. 4. Можливості персоналу банківської сфери для розвитку власних талантів

Джерело: підготовлено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування працівників банківської сфери.

Мотивація і стимулювання талантів є вирішальними складовими для збереження конкурентоспроможності компанії, стимулювання інновацій та досягнення стратегічних цілей. Добре мотивовані працівники завжди досягають кращих результатів у своїй професійній діяльності й сприяють розвитку організації. Створення ефективних програм мотивації дає змогу залучати, утримувати таланти, стимулюючи їхню творчість, ініціативність і прив'язаність до команди (рис. 5).

Конкурентоспроможна заробітна плата (регулярний перегляд зарплати на основі результатів і досягнень)

•Бонуси та премії (додаткові соціальні пакети, матеріальні бонуси, гнучкі графіки роботи)

Компенсації за навчання та розвиток працівників

Надбавки за особливі умови праці, додаткові зусилля, відданість компанії

Рис. 5. Система матеріальної мотивації талантів

Джерело: розроблено авторами.

Нематеріальна мотивація для талановитих працівників спрямована на створення сприятливого робочого середовища, що сприятиме їхньому професійному й особистому розвитку, а також дасть змогу підвищити рівень їхньої залученості до процесів обміну знаннями та задоволеності роботою. Завдяки використанню різних заходів та інструментів компанія може ефективно мотивувати талановитих працівників, сприяючи їхньому кар'єрному зростанню та покращенню ефективності стратегії організації.

Люди прагнуть відчувати, що їх визнають і цінують за їхній особистий внесок [1].

Найбільш суттєві мотиватори працівників банківської сфери, за результатами соціологічного опитування, такі: 1) відчуття досягнень та результативності; 2) можливості для розвитку та навчання; 3) співпраця з колегами; 4) визнання та винагороди (рис. 6).

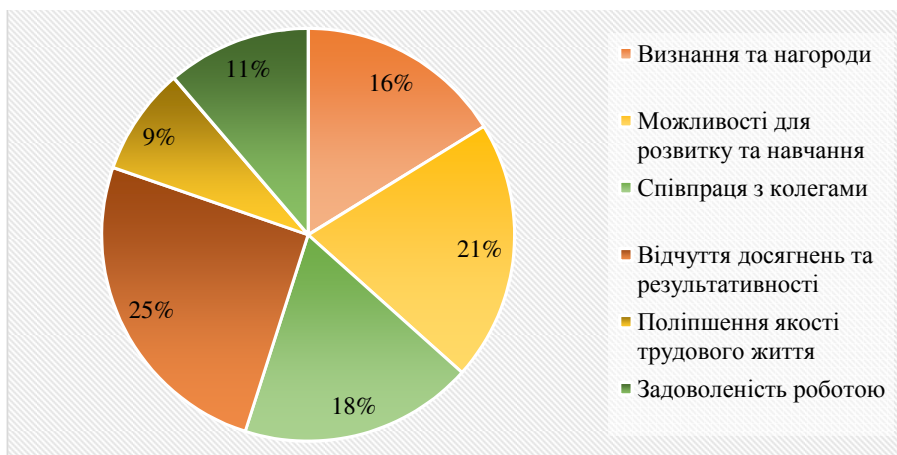


Рис. 6. Мотиватори працівників банківської сфери

Джерело: підготовлено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування працівників банківської сфери.

Для управлінського персоналу найбільш важливими мотиваторами є такі: відчуття досягнень і результативності (43,4%); можливості для розвитку та навчання (19,4%) і співпраця з колегами (16,3%). Для фахівців значущими мотиваторами виокремлено також відчуття досягнень і результативності (24,6%); можливості для розвитку та навчання (21%), визнання і нагороди (18,1%) (табл. 3).

Таблиця 3

Мотиватори працівників банківської сфери

Мотиватори	Управлінський персонал	Фахівці	Службовці
Визнання та нагороди	9,6	18,1	17,3
Можливості для розвитку та навчання	19,4	21,0	19,7
Співпраця з колегами	16,3	15,9	23,3
Відчуття досягнень та результативності	43,4	24,6	12,8
Поліпшення якості трудового життя	3,2	7,3	13,0
Робота, що приносить задоволення	8,1	13,1	14,1

Джерело: підготовлено авторами за результатами проведеного соціологічного опитування працівників банківської сфери.

Для посилення мотивування працівників банківської сфери варто враховувати статево-вікову структуру персоналу, освітньо-кваліфікаційний рівень, особистісні цінності, що забезпечить «...підвищення лояльності співробітників; формування злагодженої та ефективної команди; – профілактику психологічного та емоційного вигорання; зростання продуктивності праці; створення комфортної та сприятливої атмосфери; формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства» [29].

Керівництво банківських установ має взяти до уваги, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу дасть змогу сформувати «...відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків», підвищити результативність праці; створити командний дух персоналу; посилити конкурентоспроможність на ринку тощо [29].

Для посилення мотивування працівників банківських установ до розвитку їхніх талантів потрібно: «...виявляти найкращих працівників серед наявних, посилювати їхню відданість справі»; підвищувати привабливість банківської установи як потенційного роботодавця для майбутніх співробітників й посилювати ділову репутацію; використовувати можливості залучення перспективних працівників; формувати згуртовану команду; «генерувати цілі, досягати очікуваних результатів у встановлені терміни; здійснювати контроль за використанням методів мотивації та покарань» [30].

У сучасному конкурентному середовищі успіх компанії значною мірою залежить від її здатності ефективно оцінювати та розвивати здібності своїх працівників. Метою оцінювання останніх є виявлення і розвиток високопотенційних працівників, підвищення їхньої мотивованості та продуктивності, підтримання їхнього професійного розвитку, забезпечення кар'єрного зростання. Вагомою складовою успішної програми управління талантами є використання сучасних методів та інструментів оцінювання, а також забезпечення прозорості й зворотного зв'язку на всіх етапах цього процесу.

За результатами оцінювання здібностей працівників для кожного необхідно розробляти кар'єрну карту. Вона має бути динамічна та гнучка, адаптована до інноваційних змін у компанії та ринку праці. Кар'єрна карта відображає взаємозв'язок праці талановитого фахівця та його розвиток в організації (кар'єрні шляхи, необхідні компетенції, заробітна плата, соціальні пільги, можливості та перспективи й участь у проєктах).

Планування кар'єрного плану, крім мотиваційного аспекту, дасть змогу компанії сформувати кадровий резерв за основними позиціями. «Виявлення більш різноманітного кадрового резерву та оснащення його інструментами для досягнення успіху є відмінною рисою будь-якої сучасної стратегії управління талантами» [30].

Однак не достатньо надати працівнику лише опис шляхів його розвитку, необхідно також провести адаптаційні заходи. Зокрема, можна призначити наставника, тобто закріпити за цінним фахівцем того, хто його спрямовуватиме та координуватиме у подальшому розвитку [25].

Висновки й перспективи подальших досліджень. Цифрова трансформація значно впливає на управління талантами, змушуючи організації адаптуватися до нових умов через впровадження інноваційних підходів і технологій. Це передбачає автоматизацію процесів управління людськими ресурсами та використання аналітичних інструментів для ухвалення рішень.

Організації мають розробляти нові стратегії залучення й утримання талантів, що ґрунтуються на цифрових платформах та інструментах. Це дасть змогу більш ефективно знаходити та підтримувати талановитих працівників, забезпечуючи умови для їхнього розвитку в умовах цифрової епохи.

В умовах цифрової трансформації важливу роль відіграє лідерство, здатне спрямовувати та підтримувати інновації. Лідери мають вміти мотивувати та залучати працівників до використання нових технологій і підходів у власній діяльності. Впровадження інноваційних підходів до управління талантами змінює організаційну культуру, формуючи її як більш відкриту до змін, гнучку та орієнтовану на постійний розвиток.

Згідно з проведеним опитуванням працівників банківської сфери, основними навичками, які респонденти вважають своїми сильними сторонами, є технічні (35%), комунікативні (29%) та управлінські (22%). Це вказує на високий рівень самооцінки в частині технічних знань та взаємодії з іншими працівниками, що важливо для ефективного функціонування організації в умовах цифрової трансформації.

Респонденти, які брали участь у програмі виявлення талантів, зазначили, що основними вигодами для них є отримання нових навичок і знань (54%), кар'єрне зростання (29%), та підвищення мотивації до праці (17%). Ці результати підтверджують важливість професійного розвитку та мотивації для утримання талановитих працівників у компанії.

Виявлено, що організації для ефективного управління талантами мають інтегрувати цифрові та технічні засоби в свою діяльність. Це дасть змогу не лише залучати нові таланти, а й забезпечувати їхню швидку інтеграцію в корпоративну культуру та внутрішні процеси організації, що критично важливо в умовах цифрової трансформації.

Постійне навчання та розвиток професійних навичок працівників є основним елементом для забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Найбільш важливим принципом для керівництва має бути розуміння того, що талановитим співробітникам потрібно розвивати цифрове мислення. Цифровізація формує великий простір для розвитку можливостей талантів, забезпечує перспективи для зростання молодого покоління працівників. Компанії мають передусім визначити, які саме цифрові навички потрібні для виконання поточних функцій і завдань. Відповідно до цього потрібно розробляти програми цифрових технологій для засвоєння знань фахівцями на різних рівнях. Організації мають створювати умови для неперервного навчання та професійного розвитку своїх працівників.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням конкретних цифрових інструментів (штучний інтелект, великі дані та автоматизація), а також визначенням їхнього впливу на процеси управління талантами в різних галузях. Це дасть змогу виявити найбільш ефективні технології для залучення, розвитку та утримання талановитих працівників.

Можливим також є проведення більш масштабних соціологічних опитувань серед працівників різних сфер діяльності для визначення основних факторів, що впливають на їхнє ставлення до програм управління талантами. Це дасть змогу адаптувати інноваційні підходи до потреб різних галузей.

Оскільки організаційна культура відіграє важливу роль у впровадженні інноваційних підходів до управління талантами, подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку моделей, які дадуть можливість ефективно інтегрувати цифрові технології в культуру організацій.

Література

1. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. The War for Talent. 2001. URL: https://bim.edu.az/file/3462/voyna_za_talanti.pdf.
2. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective 2019. URL: <http://surl.li/dmbnad>.
3. Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. 2018. URL: <http://surl.li/fspdhh>.
4. Vaiman V., Haslberger A., Vance C. M. Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. 2019. URL: <http://surl.li/pwbmyq>.
5. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. 2016. URL: <http://surl.li/ycliwg>.
6. Minbaeva D. B., Collings D. G. Seven myths of global talent management. 2013. URL: <http://surl.li/hloiuu>.
7. Tyskbo, D. Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. № 30 (2). P. 94–108.
8. McDonnell, A., Wiblen, S. Talent management 2.0: talent management's resilience and relevance in the contemporary world of work. *Human Resource Management Review*. 2021. № 31 (4). P. 100–129.
9. Іванченко Г. В., Іванченко А. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. 2020. URL: http://vtei.edu.ua/doc/2020/03_07_2020/zb1.pdf#page=179.
10. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.
11. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. 2017. С. 139–141.
12. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <http://surl.li/zbzhmb>.
13. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 181–186.
14. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 88–100.
15. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 24. С. 86–93.

16. Винничук Р., Мисак Ю. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності управління талантами в організації. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5 (33). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/11790/11850>.
17. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 172–177.
18. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <http://surl.li/erofgo>.
19. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 186–190.
20. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 160–164.
21. Collings D. G., Vaiman V., Scullion H. Talent management: A decade of developments. *Talent Management: A Decade of Developments*. Emerald Publishing Limited 2022. С. 1–18.
22. Савченко А. Розвиток персоналу : підруч. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
23. Пилипенко В. М., А. В. Гончарук, Л. М. Крючка. Інструментарій управління талантами в кадровому менеджменті Збройних Сил України. URL: <https://journal-hnups.com.ua/index.php/nitps/article/download/232/173>.
24. Коваль Н. В. Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/8907/1>.
25. Менеджмент персоналу : підруч. ; за заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://surl.li/jrmaKr>.
26. Talent Management. A Research Overview Anthony McDonnell and Sharna Wiblen. 2021.
27. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островецьких В. М., Надвигинський С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 334 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102>.
28. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. (1). С. 113–125.
29. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
30. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 71–77.

References

1. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Retrieved from https://bim.edu.az/file/3462/voyna_z_a_talanti.pdf. [in English].

-
2. Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Retrieved from <http://surl.li/dmbnad>. [in English].
 3. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2018). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Retrieved from <http://surl.li/fspdhh>. [in English].
 4. Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2019). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. Retrieved from <http://surl.li/pwbmyq>. [in English].
 5. Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how, and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Retrieved from <http://surl.li/ycliwg>. [in English].
 6. Minbaeva, D. B., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. Retrieved from <http://surl.li/hloiuu>. [in English].
 7. Tyskbo, D. (2019). Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (2), 94-108. [in English].
 8. McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). Talent management 2.0: Talent management's resilience and relevance in the contemporary world of work. *Human Resource Management Review*, 31 (4), 100-129. [in English].
 9. Ivanchenko, H. V., & Ivanchenko, A. V. (2020). Upravlinnia talantamy yak suchasnyi pidkhid do pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Talent management as a modern approach to improving enterprise efficiency]. Retrieved from http://vtei.edu.ua/doc/2020/03_07_2020/zb1.pdf#page=179. [in Ukrainian].
 10. Lihonenko, L. O., Tsybaliuk, I. O., & Demchenko, O. V. (2021). Talantmenedzhment yak innovatsiina kontseptsii ta instrument upravlinnia liudskymy resursamy biznes-orhanizatsii [Talent management as an innovative concept and tool for managing human resources in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomiczni nauky» – International Scientific Journal “Internauka”, Series: “Economic Sciences”, 2*. Retrieved from <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>. [in Ukrainian].
 11. Diakiv, O. P. (2017). Upravlinnia talantamy v ekonomitsi znan [Talent management in the knowledge economy]. *Sotsialno-Trudova Sfera: Suchasnyi Stan, Problemy ta Stratehichni Napriamy Rozvytku – Social and Labor Sphere: Current State, Problems and Strategic Directions of Development*, 139–141. [in Ukrainian].
 12. Kravchenko, O., & Kravchenko, Y. (2024). Investytsiia v maibutnie: rozvytok ta utrymannia talanovytykh pratsivnykiv [Investment in the future: development and retention of talented employees]. *Ekonomika ta Suspiilstvo – Economy and Society*, (62). Retrieved from <http://surl.li/zbzhmb>. [in Ukrainian].
 13. Kuznetsova, N. B. (2014). Kontseptsii upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan [Talent management concept in the knowledge management system]. *Sotsialno-Trudovi Vidnosyny: Teoriia ta Praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, (2), 181-186. [in Ukrainian].

14. Kholodnytska, A., & Shkalaberda, V. (2023). Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of a talent management system as a strategic innovative tool for personnel management]. *Problemy i Perspektyvy Ekonomiky ta Menedzhmentu – Problems and Prospects of Economics and Management*, (2) (34), 88-100. [in Ukrainian].
15. Shushpanov, D., & Lifanova, M. (2020). Innovatsiini instrumenty upravlinnia personalom transnatsionalnykh korporatsii [Innovative tools for personnel management in transnational corporations]. *Rehionalni Aspekty Rozvytku Produktivnykh Syl Ukrainy – Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine*, (24), 86-93. [in Ukrainian].
16. Vynnychuk, R., & Mysak, Y. (2024). Analiz suchasnykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti upravlinnia talantamy v orhanizatsii [Analysis of modern approaches to defining the essence of talent management in an organization]. *Nauka i Tekhnika Sohodni – Science and Technology Today*, (5) (33). Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/11790/11850>. [in Ukrainian].
17. Prodius, O. I., Zhuravel, A. I., & Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspiikhu orhanizatsii [Talent management as an integral part of an organization's success]. *Ekonomika: Realii Chasu – Economics: Realities of Time*, (1), 172-177. [in Ukrainian].
18. Dragan, O., & Pylypenko, M. (2021). Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva [Development of talent management in the personnel management system of the enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo – Economy and Society*, (33). Retrieved from <http://surl.li/erofgo>. [in Ukrainian].
19. Nefiodova, K. A. (2016). Upravlinnia talantamy yak instrument formuvannia brendu robotodavtsia [Talent management as a tool for employer branding]. *Socialno-Trudovi Vidnosyny: Teoriia ta Praktyka – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, (2), 186-190. [in Ukrainian].
20. Tatarevska, M. S., & Soroka, O. V. (2013). Problemy ta perspektyvy upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Problems and prospects of talent management in modern organizations]. *Visnyk Sotsialno-Ekonomichnykh Doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Studies*, (4), 160-164. [in Ukrainian].
21. Collings, D. G., Vaiman, V., & Scullion, H. (2022). Talent management: A decade of developments. *Talent Management: A Decade of Developments*, Emerald Publishing Limited, 1-18. [in English].
22. Savchenko, A. (2015). Rozvytok personalu [Personnel development] (2nd ed.). Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
23. Pylypenko, V. M., Honcharuk, A. V., & Kriuchka, L. M. (n.d.). Instrumentarii upravlinnia talantamy v kadrovomu menedzhmenti Zbroinykh Syl Ukrainy [Talent management tools in personnel management of the Armed Forces of Ukraine]. Retrieved from <https://journal-hnups.com.ua/index.php/nitps/article/download/232/173>. [in Ukrainian].

-
24. Koval, N. V. (n.d.). Upravlinnia talantamy yak suchasna kontseptsiiia upravlinnia personalom [Talent management as a modern concept of personnel management]. Retrieved from <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/8907/1>. [in Ukrainian].
 25. Menedzhment personalu: Pidruchnyk za zah. red. prof. V. Brycha [Personnel management: Textbook, ed. by prof. V. Brych]. (2023). Ternopil: ZUNU. Retrieved from <http://surl.li/jrmakr>. [in Ukrainian].
 26. McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). Talent Management: A Research Overview. Emerald Publishing Limited. [in English].
 27. Shkilniak, M. M. (2022). Menedzhment Personalu [Personnel Management: Educational and Methodical Manual]. Ternopil: Ekonomichna Dumka – Ternopil: Economic thought. 334 p. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102>. [in Ukrainian].
 28. D'iakiv, O., Shushpanov, D., & Posheliuzhnyi, V. (2020). Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchaetsia [The development of a knowledge economy in a learning organization]. *Visnyk Ternopil'skoho Natsionalnoho Ekonomichnoho Universytetu – Bulletin of the Ternopil National Economic University*, 95 (1), 113–125. [in Ukrainian].
 29. Prokhorovska, S. A. (2023). Motyvatsiia personalu pidprijemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Employee motivation in the context of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, 2 (02), 45–48. [in Ukrainian].
 30. Prokhorovska, S. A. (2022). Napriamy motyvuvannia personalu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Directions for personnel motivation in the context of modern challenges]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy – Regional Aspects of the Development of Ukraine's Productive Forces*, (27), 71–77. Ternopil: Ekonomichna dumka – Ternopil: Economic thought. [in Ukrainian].

Статтю отримано 27 липня 2024 р.
Article received July 27, 2024.