

Менеджмент

УДК 331.1

Бабічев Анатолій Валерійович

*кандидат наук з публічного управління, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Babichev Anatoliy

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-7587-4824*

Чхеайло Анна Андріївна

*кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і професійних комунікацій
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Chkheailo Anna

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Management, Business and Professional Communications
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-4806-3065*

**КОНЦЕПЦІЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВА
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕНДЕНЦІЇ
МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
THE CONCEPT OF TALENT MANAGEMENT AS A BASIS FOR
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: INTERNATIONAL PRACTICE
TRENDS AND LESSONS FOR UKRAINE**

Анотація. У статті проаналізовано сутність та тенденції у розвитку концепції талант-менеджменту як базової складової сучасних практики управління людськими ресурсами. Стрімке зростання цінності людського капіталу актуалізує роль праці, знань і особистісного потенціалу у структурі бізнес-процесів. Особистісний внесок працівника у досягнення поставлених компанією цілей робити результат праці унікальним, а вартість вищою, що у сукупності впливає на прибутки бізнесу та його стійкість в умовах невизначеності. З огляду на це, активно розвивається конкуренція на ринку праці, що передбачає собою боротьбу між лідерами глобального бізнес-простору за унікальні людські ресурси, а сам ринок праці перетворюється на осередок талановитих, перспективних, амбітних та висококваліфікованих працівників. Тренд пошуку та залучення до співпраці осіб із унікальним набором знань і навичок трансформувалася у цілу концепцію талант-менеджменту, яка продовжує активно впроваджуватись світовими лідерами ринку у практику управління людськими ресурсами, стає важливим елементом HR-менеджменту в компаніях високорозвинених держав, а також таких, що розвиваються; у сукупності дані аспекти актуалізують роль міжнародного досвіду впливу та взаємодії із людським капіталом як прикладу для України та підтверджують актуальність проблематики для подальшого вивчення.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу (для детермінування сутності концепції талант-менеджменту, особливостей та характерних рис, здійснення теоретичних узагальнень про роль управління талантами у глобальному розумінні) та узагальнення (для отримання висновків про важливість концепції талант-менеджменту в управлінні людським капіталом компаніями світового масштабу, окреслення перспектив для України з огляду на глобальний досвід).

В ході дослідження було визначено сутність концепції талант-менеджменту – охарактеризовано риси, що вирізняють її із сукупності інших методик управління людськими ресурсами, принципи реалізації, окреслено тенденції становлення та впровадження у практику управління людським капіталом на рівні глобального ринку. Авторами було охарактеризовано вплив концепції управління талантами в міжнародних компаніях на ефективність їх діяльності. З огляду на підтверджену світовим досвідом ефективність концепції, було зацентовано увагу на важливості розвитку її використання у практиці HR-менеджменту українських компаній.

Ключові слова: *концепція талант-менеджменту, управління людськими капіталом, HR-менеджмент, продуктивність, особистісний потенціал, міжнародний досвід, знання, інтелектуальний капітал.*

Summary. *The article analyzes the essence and trends in the development of the concept of talent management as a basic component of modern human resource management practices at the global level. The rapid growth of human capital value actualizes the role of labor, knowledge and personal potential in the structure of business processes. An employee's personal contribution to the achievement of the company's goals makes the result of work unique and its value higher, which together affects business profits and its sustainability in the face of uncertainty. In view of this, competition in the labor market is actively developing, which implies a struggle between the leaders of the global business space for unique human resources, and the labor market itself is turning into a center of talented, promising, ambitious and highly qualified employees. The trend of searching for and engaging people with a unique set of knowledge and skills has transformed into a whole concept of talent management, which continues to be actively implemented by global market leaders in the practice of human resource management, and is becoming an important element of HR*

management in companies of highly developed and developing countries; together, these aspects actualize the role of international experience of influence and interaction with human capital as an example for Ukraine and confirm the relevance of the issue for further study.

The study of the issue was carried out using the methods of comparison, abstraction, analysis (to determine the essence of the concept of talent management, features and characteristics, to make theoretical generalizations about the role of talent management in the global sense) and generalization (to draw conclusions about the importance of the concept of talent management in the management of human capital by global companies, to outline prospects for Ukraine in view of global experience).

In the course of the study, the essence of the talent management concept was defined – the features that distinguish it from other human resource management methods, the principles of implementation, and the trends in the formation and implementation of human capital management in the global market were characterized. The authors characterize the impact of the concept of talent management in international companies on the efficiency of their activities. Given the effectiveness of the concept confirmed by international experience, the author emphasizes the importance of developing its use in the practice of HR management of Ukrainian companies.

Key words: *concept of talent management, human capital management, HR management, labor productivity, personal potential, international experience, knowledge, intellectual capital.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стійке зростання цінності інформації та знань підкреслює важливість саме людського капіталу у бізнес-процесах, зокрема створенні якісних продуктів. Талант є передумовою успіху, а ефективне управління людськими ресурсами і

талантом, зокрема, – запорука стабільності та максимізації прибутків організації. Вибір оптимальних інструментів впливу на персонал дозволяє максимально ефективно розкрити та використати його потенціал, досвід і навички. З огляду на це, управління людським капіталом трансформується у дещо більше, аніж простий вплив на продуктивність праці. Формуються концепції щодо пошуку та ефективного розкриття талантів, організації роботи із людьми, їх мотивацією. Таким чином, динамічне поширення концепції талант-менеджменту серед компаній-лідерів світового ринку можна розглядати як результат еволюції управління людським капіталом.

Світова практика управління людськими ресурсами довела свою ефективність; дані Міжнародного дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends свідчать, що 87% компаній-респондентів підтвердили важливість трансформації системи управління людським капіталом, адже оптимізація взаємодії із персоналом є одним із векторів до досягнення стабільного розвитку, зміни є необхідними для успіху організації [1].

Україна перебуває у стані активних трансформацій і саме в умовах змін актуалізується важливість оновлення застарілих неефективних практик роботи із людьми більш ефективними, сучасними і прогресивними. Враховуючи значну концентрацію талантів в українському суспільстві, працьовитість та відданість громадян своїй роботі, концепція талант-менеджменту може бути застосована для оптимізації використання особистісного потенціалу з користю для усіх учасників економічного простору – держави, бізнесу і самої особистості. Дослідження концепції дозволяє краще зрозуміти принципи, базові аспекти її застосування та наслідки для компанії і працівника; власне, тому потреба у вивченні практики управління талантами, а також проведенні аналізу вже нагромадженого міжнародними компаніями досвіду за цим напрямом лише зростає та залишається привабливою для дискусії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тему управління людськими ресурсами, трансформації та особливості в умовах сучасних викликів досліджують багато науковців сучасності, зокрема Т. Балановська [2], І. Дашко [3], О. Череп, Ю. Калюжна [4], О. Кавтиш [5], Г. Назарова [6], М. Михайліченко та ін. Так, І. Дашко вивчає різні аспекти управління людськими ресурсами з огляду на потребу розвитку персоналу, а також необхідність зростання економічної ефективності бізнесу. Науковцем отримано висновок, що роль заробітної плати та грошей загалом можна охарактеризувати як стимулюючу; оцінка роботи людини є частиною управління продуктивністю, через неї працівник може зрозуміти наскільки добре він виконує поставлені задачі та скорегувати свою діяльність у майбутньому [3]. О. Череп та Ю. Калюжна вивчають методи впливу на персонал в умовах кризових явищ (зокрема, зумовлених воєнним станом в Україні); основний фокус дослідників зосереджено саме на методах стимулювання продуктивності праці в складних умовах ринку; до основних науковцями віднесено такі: підтримка і співчуття, матеріальне заохочення, навчання і розвиток, співпраця і комунікація [4]. Для прикладу науковцями було проаналізовано практику ізраїльських компаній, які вимушені постійно пристосовувати свою діяльність до викликів і ризиків війни, і визначено, що гідний результат здатні репрезентувати лише креативні підходи управління людськими ресурсами, адже вони дозволяють підтримувати мотивацію співробітників на високому рівні [5, с. 10].

Особлива увага саме концепції талант-менеджменту приділена у працях Л. Лігоненко [7], В. Тимошенко [8], Є. Щьокіної, Н. Задорожнюк [9], О. Продіус, А. Журавель та ін. Кожен із зазначених науковців підкреслює, що концепція талант-менеджменту є невід'ємним елементом успіху організації; це елемент управління персоналом, що являє собою «своєрідну систему норм, головних принципових положень, методів,

прийомів і форм задля пошуку, швидкого пристосування, розвитку та управління роботою талановито-прогресивних людей» [8, с. 60].

Управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі, перспективи впровадження ефективних світових практик в Україні вивчають Т. Шестаковська, Т. Яровой [10], В. Македон, В. Валіков [11] та ін.

Сучасний етап розвитку ринку праці та бізнес-середовища варто охарактеризувати як трансформаційний. Взаємодія між працівником і компанією набуває нового змісту і цінності. Кожна компанія прагне залучити людину з огляду на його талант, вміння, знання і навички та відштовхується у пошуках оптимального працівника саме від цих параметрів, а не сукупності обов'язків, що пропонує. В той же час, кожна людина прагне реалізувати себе як особистість, яка володіє унікальним потенціалом і, зробивши внесок у певний продукт, може вплинути на його вартість. Такі тенденції є новими для українського бізнес-простору, а тому подальше вивчення світової практики організації управління людським капіталом, лише ефективних та актуальних трансформацій в роботі із персоналом є необхідним на шляху вдосконалення вітчизняної практики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сутності та тенденцій у розвитку концепції талант-менеджменту як базової складової сучасних практики управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. Управління є процесом, це вплив на певний суб'єкт з метою отримання конкретного результату чи досягнення визначеної цілі. Метою управління людським капіталом є організація ефективного використання особистісного потенціалу, знань і досвіду людини, розвиток навичок і майстерності працівника; ефективним є таке управління, що спрямоване не лише на використання ресурсів людини, а і на загальне підвищення якості людського капіталу, розвиток потенціалу та

сприяння зростанню прибутковості бізнесу через досягнення високої продуктивності праці.

Людський капітал, як суб'єкт управління у даному контексті – це сукупність знань і вмінь, якими володіє особистість. Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) визначає, що це «знання, кваліфікації, навички та інші якості, якими володіє індивідуум і які важливі для господарської діяльності» [12]. Світовим банком додано, що людський капітал може бути збільшений за рахунок додаткових вкладень в освіту, охорону здоров'я та професійну підготовку [13]; за кожен із цих векторів відповідає HR-менеджмент. Управління людським капіталом є системою, завдяки якій здійснюється використання і нагромадження знань, розвиток людини, організація ефективного обміну нагромадженою інформацією та її використання в цілях максимізації ефективності бізнесу тощо.

З огляду на високий рівень креативності і талановитості суспільства, зростання цінності нестандартних людських рішень у бізнесі, важливість творчих навичок і нетипового погляду у процесах створення унікального, нового продукту, управління людським капіталом еволюціонує, виникають нові концепції його реалізації. Ідея талант-менеджменту все ширше використовується у практиці HR-менеджменту. За своєю сутністю це самостійний вектор системи управління людськими ресурсами, частина корпоративної культури організації, спрямована на залучення до співпраці унікальних, талановитих особистостей. Сучасний працівник є амбітним, наповненим натхненням, ідеями, зорієнтований на результат; він усвідомлює роль особистісного потенціалу, а тому використання ресурсу перетворюється із буденної, монотонної роботи у творчу діяльність із проявом своїх талантів, обміном досвіду, знаннями.

Такі трансформації у людському капіталі вимагають вибору відповідних інструментів управління працею. Світова практика засвідчує,

що продуктивність працівника в умовах діджитал-трансформацій, глобалізаційних процесів і динамічних перетворень у значній мірі залежить саме від управління, взаємодії і підтримки комунікації із ним. Значна частка респондентів опитування, проведеного компанією Deloitte серед представників бізнесу в рамках вивчення трендів управління людським капіталом, зазначили про прагнення зосередитись на трансформації управління персоналом у найближчій перспективі. Ця частка становить 59% від загальної кількості учасників опитування [1].

Відчуття бізнесом потреби у трансформаціях системи управління людськими ресурсами загострюється під впливом глобальних кризових явищ та наслідків, зумовлених їх загостренням. Так, у 2023 році 53% компаній спостерігають за зростанням плинності персоналу; виникає нестача кадрів, талантів чи дисбаланси у їх розподілі, що підтвердили 71% керівників компаній. Характерним є зниження добробуту працівників, кожен третій представник молоді не відчуває фінансової безпеки. Повномасштабна війна в Україні загострила кризові явища, з початком активних бойових дій стрімко стало зростати безробіття в країні, активізувались міграційні процеси і це вже мало вплив не лише на український ринок праці [1].

Перераховані тренди є передумовами до трансформації системи управління людським капіталом у глобальному масштабі. Світовий ринок праці дестабілізований тенденціями національних ринків і це вимагає перегляду системи управління людськими ресурсами задля пошуку оптимальних моделей взаємодії між людьми і бізнесом.

У міжнародну практику активно впроваджується концепція талант-менеджменту; вона стає частиною парадигми управління людським капіталом, підкреслює цінність талановитих кадрів, їх пріоритет на ринку праці. В основі даної концепції є відхід від традиційних механізмів. Фокус роботодавців зміщується із пошуку працівників на конкретну посаду із

визначеним переліком обов'язків на пошук унікальних особистостей із цікавими, нетиповими навичками. Адаптивність і гнучкість людини у широкому розумінні стають важливішим за гнучкість в роботі, а підтримка безперервного розвитку особистісного потенціалу, самовдосконалення стають ціннішим за продуктивність; продуктивність перетворюється у результат використання потенціалу працівника. Концепція талант-менеджменту зорієнтована на пошук унікальних індивідуумів, залучення їх до співпраці і підтримку оптимально організованої комунікації між роботодавцем і працівником із врахуванням інтересів кожного.

У міжнародній практиці реалізація управління талантами включає в себе сукупність елементів – сфер управління; це кроки, що реалізуються на окремих етапах роботи із потенційним чи реальним працівником (Рис. 1). Це не просто вплив на людину, це робота над створенням продуктивної співпраці, самодостатня система управління талановитими працівниками. Лідери світового ринку підтверджують, що кореляція між талант-менеджментом та загальною продуктивністю організації існують. У звіті McKinsey & Company зазначено, що фактично 99% серед респондентів повідомили, що саме тоді, коли управління талантами в їхній компанії стало ефективнішим, вони змогли перевершити конкурентів; талант-менеджмент став частиною їх корпоративної культури, у якій вони обрали шлях надання переваги талановитим фахівцям. Ставлячи талант на перше місце, компанія може не лише максимізувати свої прибутки та збільшити ефективність діяльності, вона отримує реальну конкурентну перевагу [14].

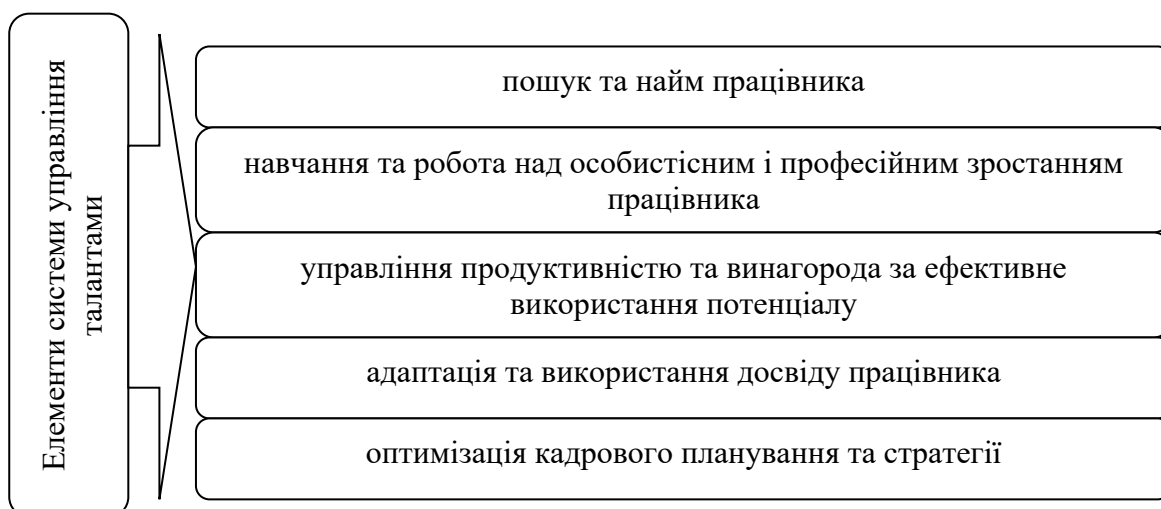


Рис. 1. Елементи системи управління талантами

Джерело: складено автором за даними [14]

На світовому ринку пошуки працівника перетворюються на «війну за таланти». Ще покійним лідером провідної міжнародної компанії Apple, Стівом Джобсом, була зазначено, що лише талант має значення у створенні якісного, унікального продукту. Високопродуктивні, талановиті працівники в рази цінніші за всіх інших. Тому, одною із ідей концепції талант-менеджменту є зосередження не на кількості працівників, а на їх якості, адже за певних умов, зокрема пропозиції оптимального робочого простору, 5% найбільш талановитих працівників компанії можуть перевершити результати діяльності 95% іншого персоналу, що зазначено у звіті McKinsey & Company [14]. Власне, тому концепція талант-менеджменту відштовхується від навичок потенційних і реальних працівників та ролей, що відведені їм у процесах створення продукту, а цінність працівника є прямо пропорційною величиною від обсягу вкладень особистісних ресурсів людиною у майбутній прибуток.

Під оптимальними умовами першочергово розуміється соціальна складова, мотивація і забезпечення працівника. Ефективне управління талантами та задоволення потреб працівника є вигідним як для працівника, так і для самої компанії, адже пошук і найм нового співробітника може

коштувати в рази дорожче, аніж розвиток вже сформованої команди робітників.

В концепції талант-менеджменту чітко прослідковується ідея соціально-орієнтованого управління персоналом, управління здійснюється із метою створення максимально сприятливих умов для розкриття і застосування потенціалу людини. Такої траєкторії управління дотримуються лідери світового ринку, зокрема корпорації Tesla Motors і SpaceX, Apple, Amazon, Google, Facebook тощо.

В основі управління персоналом в компаніях Tesla Motors і SpaceX закладено принцип індивідуалізму, компанія в обмін на талант людини, її унікальні знання і навички пропонує максимально комфортні умови роботи. Акцент в управлінні здійснено на комунікацію із працівниками – усуненні меж між різними рівнями управління, підтримка довіри [15, с. 122; 16]. Маючи фактично необмежені фінансові можливості компанія вдало поєднує матеріальні і нематеріальні важелі впливу на працівників, досягаючи максимальної ефективності діяльності і задоволеності персоналу одночасно. Максимальна концентрація працівника на створенні продукту – один із принципів роботи в корпораціях Ілона Маска. Лише надання реальної цінності для клієнта дозволяє компанії трансформуватись у лідера ринку. Враховуючи той факт, що продукт є результатом праці людини, успіх компанії залежить від її самореалізації, застосування особистісного потенціалу працівника і розкриття його таланту в процесі створення продукту. За такого підходу використання людських ресурсів важливим критерієм є стресостійкість та готовність до повної відданості роботи.

Якщо шукати міжнародні практики ощадливого використання потенціалу працівника, то варто звернути увагу на особливості управління персоналом в компаніях Apple та Amazon. Менеджмент спрямований на створення інклюзивних умов. Концепція управління компаній заснована на

ідеї, що працівник і його потенціал є цінними, а тому використання особистісного ресурсу має бути ощадливим [15, с. 123].

Світові практики підтверджують важливість мотиваційної складової управління талантами, більшість провідних лідерів ринку за основу стимулювання праці використовують піраміду потреб Маслоу [17]. Такі риси прослідковуються і в управлінні талантами компаніями Google і Facebook. Їх системи HR-менеджменту є найбільш збалансованим серед вище проаналізованих. Управління побудовано за принципом Total Rewards і включає три складові впливу на працю: матеріальну – завдяки ній працівники отримують матеріальну вигоду і мають можливість задовільнити свої базові потреби, визначені у піраміді Маслоу, соціальну та особистісну [18].

Вище описані практики узагальнюють американську модель реалізації талант-менеджменту. Науковцями О. Череп та Ю. Калюжна описано ізраїльський досвід управління людським капіталом, який, з огляду на високі ризики активізації бойових дій в країні, є ближчим для України на даному етапі. Бізнес-лідери Ізраїлю акцентують увагу на можливості надання фізичної безпеки потенційним і реальним працівникам:

- певна частка компаній пропонує в рамках взаємодії із персоналом належний моніторинг та інформаційну підтримку співробітників та їх сімей;

- певна частка компаній надають різноманітні програми соціального захисту та допомоги;

- поширеною є практика дистанційної роботи, яка підтверджує свою ефективність і в Україні, адже співробітник отримує можливість перебувати у безпечному місці, знизити свої витрати. Працівник створює комфорті для себе умови праці, рівень його задоволеності зростає,

зменшується стрес, що у сукупності сприяє продуктивному використанню особистісного потенціалу.

З метою розвитку персоналу в умовах дистанціювання компанії пропонують відвідування тренінгів (в онлайн чи офлайн форматах), освітні програми. Пропозиція безпечних, альтернативних умов для організації трудової діяльності супроводжується наданням можливостей професійного зростання і особистісного розвитку, що у сукупності приваблює талановитих працівників до співпраці із компаніями-лідерами ринку та залишає рівень їх вмотивованості високим [4].

Отже, в ізраїльській практиці управління персоналом прослідковується комплексна турбота про працівника, яка ґрунтується на ощадливому використанні особистісного ресурсу із врахуванням підвищених ризиків настання стресових станів та психо-емоційних нестабільностей.

Чому для України є важливим світовий досвід розвитку концепції талант-менеджменту та як можна залучити працівників до ефективної роботи в умовах високих ризиків, кризових явищ та зниження мотивації, пов'язаної із психо-емоційними нестабільностями? Адже в умовах війни існує гостра необхідність підтримки роботи бізнесу та функціонування держави загалом як суб'єкта економічної системи. Люди є рушіями цих процесів, тому підтримку доцільно розпочинати на рівні працівників.

Концепція талант-менеджменту зорієнтована на покращення соціальної складової життя громадян, потребу у чому відчуває більшість українців. Безпечні умови для діяльності і самореалізації, можливість експериментів та втілення ідей навіть в умовах кризи, підтримка персоналу, врахування індивідуальних потреб – основні фактори, що можуть вплинути на вибір працівника.

Вже у сучасних умовах Україна прагне відповідати світовим трендам у сфері управління талантами. Українським компаніям доцільно приділяти

більше уваги наступним аспектам, що закладені у концепцію талант-менеджменту:

по-перше, переглянути традиційні моделі управління персоналом та організації роботи загалом. Як відображає міжнародна практика, майбутній розвиток стоїть за гнучкістю і відкритістю до нетипових рішень, експериментів і змін;

по-друге, впорядкувати взаємовідносини, що виникають між керівництвом компанії і робочою силою, яка формує окрему екосистему організації. Основними принципами взаємодії має стати не примус і контроль, а баланс інтересів, партнерство на шляху досягнення спільної мети;

по-третє, враховувати вплив бізнесу на суспільство, адже тепер компанія відіграє все більшу роль не лише у розвитку свого персоналу, а і у трансформаціях соціуму загалом;

по-четверте, більше уваги доцільно приділяти ризикам, пов'язаним із людьми (зокрема, в умовах війни). У сучасних реаліях компанія відповідає за створення умов максимально сприятливих для особистісного зростання і абсолютно несприятливих для виникнення ризиків;

по-п'яте, роль лідерів у світі глобальних трансформацій набуває особливого значення, впливовість компанії є її конкурентною перевагою у пошуках талантів. Такий вплив не може не використовуватись провідними компаніями України [1].

В контексті війни для України привабливим для вивчення є досвід Ізраїлю. Компаніям вдається підтримувати добробут працівників за умови існування загроз з боку воєнних факторів. Цей досвід є яскравим прикладом важливості надання соціальної підтримки в рамках реалізації управління людським капіталом, адже найцінніші кадри схильні до міграції і відчуття небезпеки, стресу і тривоги можуть стати

визначальними у пошуках роботи висококваліфікованими, цінними фахівцями.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В ході проведеного дослідження було визначено, що управління персоналом в умовах сучасних перетворень також зазнає трансформацій. На зміну традиційним практикам приходять більш ефективні, одна із яких перетворилась на концепцію талант-менеджменту. Дана концепція являє собою сукупність методів впливу на незначну, проте найбільш прогресивну частку працівників – талантів ринку праці. Концепція має на меті максимізувати ефективність використання потенціалу унікальних, талановитих, амбітних фахівців. В результаті вибору найбільш ефективних методів впливу і взаємодії між працівником і компанією можливим стає досягнення ключової мети бізнесу – отримання високих прибутків за одночасної підтримки розвитку людського капіталу.

На прикладі відомих міжнародних корпорацій – лідерів світового ринку, доведено ефективність концепції талант-менеджменту. Кожна із зазначених у статті компаній (Tesla Motors, SpaceX, Apple, Amazon, Google, Facebook) має специфічні риси управління кадрами; певні зорієнтовані на індивідуалізованому підході до фахівців і отриманні максимальної ефективності від використання їх особистісного потенціалу, інші є прихильниками ощадливого використання людських ресурсів. Проте за будь-яких трансформацій концепція зберігає свою базову ідею – це соціальна орієнтованість управління людськими ресурсами, підкреслення цінності і ролі працівника у бізнесі.

Україна перебуває у важкому становищі, а відтак задоволення потреб спеціалістів вітчизняного ринку праці, налагодження плідної комунікації із ними на основі врахування потреб і надання підтримки є ключовим пріоритетом, зокрема в контексті унеможливлення відтоку талантів із

країни. Подальші дослідження доцільно зорієнтувати на помилках, які допускають українські компанії в межах управління талантами та пошуку методів усунення їх для створення сприятливого середовища для праці в умовах загальнонаціональної нестабільності.

Література

1. Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж. Deloitte Ukraine, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html> (дата звернення: 29.07.2023).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. doi: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>; URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203> (дата звернення: 29.07.2023).
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>; URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (дата звернення :29.07.2023).
5. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. №2. С. 7–10.

6. Назарова Г. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>; URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104/2033> (дата звернення: 29.07.2023).
7. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
8. Тимошенко В. А. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2022. № 2(10). С. 59–64. doi: <https://doi.org/10.32750/2022-0205>
9. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. № 43. С. 343–351.
10. Шестаковська Т., Яровой Т. Управління інтелектуальним капіталом країни: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3(59). С. 89–96. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-89-96>
11. Македон В. В., Валіков В. П., Кошляк Є. Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд. Серія: Світове господарство*. 2020. № 1(52). С. 91–104.
12. The well-being of nations: the role of human and social capital. Organisation for economic co-operation and development. 2001. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations_9789264189515-en#page7 (дата звернення: 29.07.2023).

13. Измерение человеческого капитала: передовые инициативы и будущие проблемы. Экономический и Социальный Совет ООН, Европейская экономическая комиссия, Конференция европейских статистиков, 61-я пленарная сессия, Женева, 2013. URL: https://www.unecsc.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/5_R_.pdf (дата звернення: 29.07.2023).
14. What is talent management? / McKinsey & Company. May 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management#/> (дата звернення: 29.07.2023).
15. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 119–129. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)
16. Офіційний сайт SpaceX. URL: <https://www.spacex.com/careers/> (дата звернення: 29.07.2023).
17. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
18. Магас М. А., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. Т. 1. Вип. 11. С. 204–209.

References

1. Deloitte Ukraine (2023). *Trendy u sferi ljuds'kogo kapitalu 2023: novi pravyla dlja svitu bez mezh* [Human capital trends 2023: new rules for a world without borders], available at:

- <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html> (Accessed at 29.07.2023).
2. Balanovs'ka, T. I., Myhajlichenko, M. V. and Trojan, A. V. (2020). *Suchasni tehnologii' upravlinnja personalom: navchal'nyj posibnyk* [Modern technologies of personnel management]. FOP Jamchyns'kyj O. V., Kyi'v, Ukraine.
 3. Dashko, I. (2021). Motivation of personnel in the system of management of economic efficiency of labor resources of the enterprise, *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, №10, pp. 22–28. doi: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>; available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203> (Accessed at 29.07.2023).
 4. Cherep, O., Kaljuzhna, Ju. and Myhajlichenko, L. (2023). “Features of personnel management under martial law in Ukraine”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>; available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (Accessed at 29.07.2023).
 5. Koljadenko, I. I. and Kavtysh, O. P. (2018). Scientific approaches to the essence of crisis management, *Biznes-navigator*, №2, pp. 7–10.
 6. Nazarova, G. (2023). Compensation system in stimulating the activity of middle and top managers, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>; available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2104/2033> (Accessed at 29.07.2023).
 7. Ligonenko, L. O., Cymbaljuk, I. O. and Demchenko, O. V. (2021). Talent management as an innovative concept and tool for managing human resources of a business organization, *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal*

- «Internauka». Serija: «*Ekonomichni nauky*», №2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
8. Tymoshenko, V. A. (2022). Talent management as an integral part of the organization's success, *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 2(10), pp. 59–64. doi: <https://doi.org/10.32750/2022-0205>
 9. Shh'okina, Je. Ju., Zadorozhnjuk, N. O. and Bilousova, I. A. (2020). Talent management system in modern organizations, *Infrastruktura rynku. Demografija, ekonomika praci, social'na ekonomika i polityka*, vol. 43, pp. 343–351.
 10. Shestakovs'ka, T. and Jarovoj, T. (2020). Management of the country's intellectual capital: world experience and domestic realities, *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 3 (59), pp. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-89-96>
 11. Makedon, V. V., Valikov, V. P. and Koshljak, Je. Je. (2020). The world labor market in the coordinates of the digital economy, *Akademichnyj ogljad. Serija: Svitove gospodarstvo*, №1 (52), pp. 91–104.
 12. Organisation for economic co-operation and development (2001). The well-being of nations: the role of human and social capital, available at: https://read.oecd-ilibrary.org/education/the-well-being-of-nations_9789264189515-en#page7 (Accessed at 29.07.2023).
 13. UN Economic and Social Council, Economic Commission for Europe, Conference of European Statisticians (2013). *Yzmerenye chelovecheskogo kapytala: peredovye ynycyatyvy y budushhye problemy: 61-ja plenarnaja sessyja* [Measuring Human Capital: Advanced Initiatives and Future Challenges: 61st plenary session]. Zheneva, available at: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/documents/ece/ces/2013/5_R__pdf (Accessed at 29.07.2023).

14. McKinsey & Company (2023). What is talent management?, available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management#/> (Accessed at 29.07.2023).
15. Romanjuk, L. M. (2020). Application of foreign experience of strategic management of personnel management by domestic enterprises, *Central'noukrai'ns'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 4(37), pp. 119–129. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\).119-129](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37).119-129)
16. The official site of SpaceX, available at: <https://www.spacex.com/careers/> (Accessed at 29.07.2023).
17. Prohorovs'ka, S. (2023). Motivation of the personnel of enterprises in the conditions of modern challenges, *Transformacijna ekonomika*, №2 (02), pp. 45–48. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
18. Magas, M. A. and Marcenjuk, O. V. (2019). Facebook and Google's motivational approaches to creating the happiest and most productive workplace, *Visnyk students'kogo naukovogo tovarystva DonNU imeni Vasylja Stusa*, vol. 1, is. 11, pp. 204–209.