

УДК 005.96:005.342:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67>**Ситник Н.І.**

кандидат біологічних наук

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Sytnik Natalia

PhD in Biolog. Sc.

Igor Sykorsky KPI

<https://orcid.org/0000-0002-7670-8860>**Пермінова С.А.**

кандидат педагогічних наук

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Perminova Svitlana

PhD in Pedagog. Sc.

Igor Sykorsky KPI

<https://orcid.org/0000-0001-6443-8560>**Чупріна М.О.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Chuprina Margarita

PhD in Econ. Sc.

Igor Sykorsky KPI

<https://orcid.org/0000-0002-3276-4473>

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Успішність діяльності компанії – її конкурентоспроможність, досягнення стратегічних цілей, генерування доходу, ефективність, інноваційність – в значній мірі залежить від її здатності управляти інтелектуальним потенціалом своїх найбільш компетентних працівників (талантів). Наразі розроблення стратегії управління талантами, яке є відправною точкою в управлінні ними, відноситься до малодосліджених питань у вітчизняній науковій літературі. У статті проаналізовані сучасні теоретичні уявлення щодо сутності стратегічного управління талантами і процесу розробки стратегії управління талантами, проведено дослідження наявних моделей управління талантами. Це дозволило сформулювати принципи управління талантами і на цій основі запропонувати трьох етапну схему розроблення стратегії управління талантами. В якості практичного інструменту стратегічного управління талантами, авторами був розроблений шаблон з дев'яти блоків, який дозволяє структурувати процес стратегування, починаючи від аналізу поточної ситуації в управлінні талантами до визначення обгрунтованої програми дій щодо подальших заходів ефективної взаємодії з ними для досягнення стратегічних бізнес-цілей організації. Подальші дослідження за цим напрямом мають бути спрямовані на аналіз адаптивних стратегій управління талантами вітчизняних компаній та пошук інноваційних методів співпраці з талантами, що відповідають зростаючим вимогам до людських ресурсів в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Ключові слова: HR-менеджмент, таланти, управління талантами, бізнес-стратегія, розроблення стратегії.

STRATEGIC ASPECTS OF TALENT MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

The workforce shortage in the market, combined with the lack of important competencies and the high personnel mobility, are becoming a critical factor in the development of business organizations around the world. The lack of highly qualified personnel for domestic business organizations that operate under conditions of military aggression from Russia is particularly painful. Strategic talent management is a response to the need to increase the efficiency of intellectual

resources usage in order to solve a wide range of organizational tasks, in particular, developing innovative products, optimizing management decisions, achieving competitive advantages and creating additional value. Developing a talent management strategy is considered as the starting point in talent management. A talent management strategy aims to improve business efficiency and is a step-by-step program of actions to optimize the performance of high-performing employees through the application of various management tools in the process of attracting, adapting, developing, motivating and retaining talent. The purpose of the article was to establish the principles of construction and a general algorithm for developing a talent management strategy in a business organization. Based on the defined principles, a three-stage scheme for developing a talent management strategy was formed. The initiation stage establishes the key parameters of the strategy development process, taking into account strategic goals and resource constraints. The activation stage determines measures to attract and adapt talents to reach a stable level of productivity. The integration stage refers to measures aimed at ensuring the long-term life cycle of talents, their deep awareness of their role, the achievement of optimal productivity and valuable results for the company. As a practical tool, a template of nine blocks is offered that reflect the specific management actions needed to develop a sound talent management strategy. This allows to provide analysis of the current situation in talent management and develop a reasonable program of actions regarding further measures of effective interaction with them to achieve the organization's strategic business goals.

Keywords: HR management, talents, talent management, business strategy, strategy development

JEL classification: M12

Постановка проблеми. Дефіцит потрібних працівників на ринку у поєднанні з нестачею важливих компетенцій та великою мобільністю персоналу перетворюються на критичний фактор розвитку бізнес-організацій у всьому світі.

Таланти – це найцінніший актив бізнес-організації, працівники, які в силу наявності видатного інтелектуального потенціалу мають суттєвий вплив на успішність діяльності компанії – її конкурентоспроможність, досягнення стратегічних цілей, генерування доходу, ефективність, розроблення інноваційної продукції, оптимізацію операційної діяльності тощо. На думку авторів [1], в умовах високої турбулентності і невизначеності зовнішнього середовища саме таланти стають одним із важливих факторів розвитку компанії, забезпечуючи її довготривалу, унікальну та важко копіювану конкурентну перевагу.

Екстраординарні виклики, пов'язані з воєнною агресією РФ, вимагають від бізнесу швидких і нестандартних рішень – інженерно-технічних, управлінських, соціально-економічних. У цих умовах залучення талантів стає нагальною потребою не тільки для виживання і розвитку компанії, але й для захисту держави. Для вітчизняних бізнес-організацій інтелектуальні ресурси талантів життєво важливі у вирішенні таких завдань:

- адаптація підприємств до нових ринкових та економічних реалій ведення бізнесу;
- пошук шляхів якнайшвидшого запуску виробництва після релокації до інших регіонів, налагодження нових партнерських відносин, логістичних шляхів тощо;
- швидка розробка і запуск серійного виробництва нових видів озброєнь, продукції військового та подвійного призначення;
- забезпечення стабільності і безпеки в енергетичній, банківсько-фінансовій сфері, кібербезпека, захист екології, розмінування і відновлення земель сільськогосподарського призначення тощо.

Слід зазначити, що зростаюча потреба у талантах в

Україні відбувається на фоні масового відтоку населення за кордон, зумовленого воєнними діями на території України, що суттєво ускладнює проблему пошуку і утримання висококваліфікованих кадрів.

За цих умов побудова вираженої стратегії управління талантами для створення довготривалих продуктивних відносин з компанією шляхом залучення, розвитку, винагороди й утримання талановитих працівників набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки спостерігається активний розвиток інноваційної концепції – управління талантами, яка ґрунтується на засадах загального та спеціального менеджменту і виникла на перетині HR менеджменту, стратегічного та інноваційного менеджменту [1].

Проблеми, пов'язані з управлінням талантами в бізнес-структурах, все частіше стають об'єктом дослідження фахівців з менеджменту та практиків. Аналізу ролі, потенційних переваг, практичних методів, інструментів та економічних результатів управління талантами присвячені роботи авторів Лейкуме-Рімікане Л. і співавт. [2], Парілли Дж. [3], Холідей М [4], Бьюмонта-Оутса В. [5] та ін.

Стратегічні аспекти управління талантами досліджувалися лише в окремих працях зарубіжних авторів. Зокрема, Колінгс Д.Г. і Меллахі К. [6], Кінзі Л. [7], Валпен Е. [8] визначають фактори, переваги і бар'єри побудови стратегії управління талантами, наголошуючи на її важливості як відправної точки в ефективному управлінні інтелектуально обдарованими працівниками. У вітчизняній науковій літературі питання стратегічного управління талантами раніше не розглядалися.

Загалом, концептуальні засади стратегічного управління талантами знаходяться на початковому етапі формування і потребують більш глибоких досліджень, враховуючи зростаючий вплив талантів на динаміку розвитку і конкурентоспроможність сучасних бізнес-організацій.

Мета статті полягала в тому, щоб поглибити

теоретичні основи стратегічного управління талантами, визначивши принципи побудови і загальний алгоритм розроблення стратегії управління талантами в бізнес-організації.

Виклад основних результатів дослідження.

Управління талантами є частиною більш загального процесу – HR менеджменту, який, у свою чергу, спрямований на досягнення ключової мети – ефективного управління компетенціями працівників.

Згідно з уявленнями CIPD (Chartered Institute of Personnel & Development) талант складається з тих людей, які можуть вплинути на продуктивність організації через свій безпосередній внесок або, у довгостроковій перспективі, демонструючи найвищий рівень потенціалу [9].

Берсін Дж., аналітик з HR менеджменту, визначає процес управління талантами як інтегровані етапи найму, навчання, управління, підтримки та винагороди талановитих працівників, які створюють додаткову цінність і дозволяють організації досягти своїх бізнес-цілей [10].

Стратегічний підхід підвищує ефективність управління талантами і фокусується на створенні максимальних конкурентних переваг людського капіталу організації [6]. Стратегічне управління талантами трактується як дії та процеси, що передбачають систематичне визначення ключових ролей, які по-різному сприяють стійкій конкурентній перевазі організації, а також розвиток резерву талантів для виконання цих ролей в контексті побудови загальної архітектури людських ресурсів [6].

Стратегія управління талантами має на меті підвищення ефективності бізнесу і є покроковою програмою дій для оптимізації діяльності високоефективних співробітників шляхом використання різноманітних управлінських інструментів в процесі залучення, адаптації, розвитку, мотивації та утримання талантів.

Запропонована Валпенем Е. модель управління талантами була розроблена за аналогією з алгоритмом розвитку продукту AARRR МакКлюра Д. і є комплексним підходом до оптимізації управління талантами через візуалізацію ключових етапів життєвого циклу. Основними етапами моделі є залучення, активація, утримання, підтримка бренду через позитивні відгуки про компанію, що у сукупності призводять до підвищення доходу [8].

Кінзі Л. розглядає розроблення стратегії управління талантами як покроковий ітеративний процес, що включає визначення бізнес-цілей та стратегічних пріоритетів; аналіз потреб у талантах; діагностику перешкод в управлінні талантами; план дій, партнерство із зацікавленими сторонами та IT підтримку [7].

Виважена стратегія управління талантами допомагає подолати протиріччя, властиві багатьом організаціям по відношенню до талантів:

- між раціонально-аналітичним стилем керівництва і синтетичним стилем мислення талантів;
- між планомірністю діяльності компанії і

малою прогнозованістю творчого процесу;

- між ієрархічною підпорядкованістю структур компанії і прагненням талантів до творчої самостійності;

- між прагненням до регламентованості діяльності і творчим безладом у процесі створення і впровадження нових ідей.

За оцінками експертів застосування стратегій управління талантами відкриває для бізнесу низку переваг [7]:

- Зменшення витрат. На оплату праці припадає 70% витрат бізнесу, при цьому заміна і навчання нових працівників призводить до ще більших витрат. Стратегії управління талантами можуть зменшити плінність кадрів шляхом покращення досвіду співробітників.

- Підвищення продуктивності. Програми управління талантами створюють можливості для розвитку. Організації з сильною культурою навчання на 52 % продуктивніші, хоча ефект навчання проявляється не одразу.

- Сприяння реалізації бізнес-стратегії. Зосередження на сильних сторонах співробітників та узгодження поведінки співробітників з їхньою роллю на «правильному» робочому місці підвищує продуктивність на 8-18 %.

- Конкурентна перевага. Найм правильних менеджерів і ключових працівників збільшує дохід компанії на 33%, посилюючи її ринкову позицію [7].

Розроблення стратегії управління талантами ґрунтується на таких принципах:

1. Стратегічна узгодженість: стратегія управління талантами підпорядковується загальній стратегії управління персоналом, щоб у сукупності з іншими управлінськими діями забезпечити досягнення бізнес-цілей компанії.

2. Структурна цілісність: заходи управління талантами розглядаються як взаємопов'язані, внутрішньо збалансовані елементи єдиної системи, що застосовуються послідовно і цілеспрямовано, тримаючи у фокусі стратегічні пріоритети компанії.

3. Гнучкість і адаптивність: стратегія управління талантами, як і набір управлінських інструментів, не є постійною у довгостроковій перспективі і може змінюватися в залежності від мінливих умов ринкового середовища, бізнес-потреб і фінансово-економічних можливостей компанії.

4. Розподілене лідерство: відповідальність за управління талантами лежить на вищому керівництві, HR менеджерах та лінійних менеджерах. Залученість керівництва різних рівнів ґрунтується на спільному баченні ролі талантів і прагненні дотримуватися визначених політик і програм з управління ними.

5. Брендинг талантів: компанія свідомо розвиває власні унікальні переваги в управлінні талантами, тим самим забезпечуючи потенційні можливості притоку талантів ззовні.

Загальна схема розроблення стратегії управління талантами може бути представлена як послідовний процес, що складається з трьох етапів. Етап ініціації встановлює ключові параметри процесу розроблення стратегії (визначення потреби у талантах, масштаб охоплення працюючих, виконавці, аналіз попереднього досвіду, пріоритети у підтримці талантів, часові рамки) з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних обмежень. Етап активації визначає заходи щодо

залучення й адаптації талантів для їх виходу на стабільний рівень продуктивності. Етап інтеграції стосується заходів, спрямованих на забезпечення довготривалого життєвого циклу талантів, глибоке усвідомлення ними своєї ролі, досягнення оптимальної продуктивності і цінних для компанії результатів.

Для розроблення стратегії управління талантами пропонується шаблон, наведений на рис. 1.

Бізнес-стратегія:		
Стратегія управління людськими ресурсами:		
Планування	Команда і партнери	Метрики оцінки ефективності стратегії
Придбання й адаптація талантів		Розвиток талантів
Мотивація талантів		Утримання талантів

де:  – ініціація;  – активація;  – інтеграція

Рис. 1. Шаблон розроблення стратегії управління талантами

Джерело: розроблено авторами

Бізнес-стратегія та HR-стратегія визначають стратегічні пріоритети компанії і загальний напрям розвитку диференційованої архітектури людських ресурсів у відповідності до бізнес-цілей.

Блок «Планування» передбачає:

- визначення ключових позицій, які в найбільшій мірі забезпечують конкурентну перевагу компанії;
- аналіз життєвого циклу талантів у компанії;
- визначення існуючих прогалів у компетенціях і формування потреб у талантах за окремими підрозділами;
- аналіз попереднього досвіду щодо управління талантами; визначення проблем і бар'єрів, що виникли у минулому та потенційно можуть вплинути на успішність реалізації стратегії;
- аналіз кращих практик управління талантами, що застосовуються іншими компаніями, та рекомендацій експертів;
- встановлення орієнтовного часового горизонту планування.

Планування – це аналітичний блок, який дозволяє виявити зони фокусування стратегії з урахуванням виявлених прогалів та наявних ресурсних обмежень.

Блок «Команда і партнери» передбачає визначення ролей і сфер відповідальності менеджерів та інших зацікавлених сторін у процесі реалізації стратегії й управління життєвим циклом талантів. Важливо заручитися підтримкою ключових лідерів, які впливають на реалізацію стратегії і підтримувати з ним постійний контакт під час розроблення стратегії, беручи до уваги їхні ідеї, побажання чи зауваження, навіть якщо це призведе до перегляду деяких блоків.

У блоці «Метрики оцінки ефективності стратегії» встановлюються показники, які будуть використані для оцінки успішності впровадження стратегії управління талантами, зокрема:

- рівень задоволення потреб у залученні талантів;
- успішність проходження програми адаптації;
- внесок талантів у зростання доходу;
- плінність кадрів;
- показники інноваційної діяльності (доходи від реалізації інноваційної продукції, кількість отриманих патентів тощо);

- рівень задоволеності персоналу та ін.

При визначенні показників оцінки ефективності стратегії варто залучати підрозділи, яких це стосується, щоб переконатися в релевантності обраних показників з урахуванням наявних ресурсів і часу.

Блок «Придбання й адаптація талантів» означає:

- заходи підтримки бренду надійного роботодавця, що цінує таланти, зокрема репутаційні заходи, промоція бренду компанії власними працівниками;
- визначення джерел пошуку та каналів залучення талантів;
- розроблення ефективних програм адаптації талантів (онбординг);
- інтеграцію у внутрішню мережу соціальних зв'язків компанії;
- формування лояльності до компанії, яка проявляється не лише у стійкому намірі продовжувати в ній працювати, але й у прийнятті її цінностей та промоції бренду компанії як роботодавця через надання позитивних відгуків.

Три наступні блоки («Розвиток», «Мотивація» та «Утримання талантів») є ключовими в управлінні ефективністю талантів і дозволяють досягти оптимальної віддачі від їх інтелектуальних ресурсів.

Заходи, що відносяться до блоку «Розвиток талантів», включають:

- управління продуктивністю;
- участь у проєктах, що вимагають творчого

підходу, сприяють активному розвитку фахових навичок та отриманню нового досвіду;

- надання необхідних ресурсів для вирішення складних неструктурованих задач;
- формальне і неформальне навчання за актуальними навчальними програмами;
- інтеграцію у внутрішню мережу соціальних зв'язків компанії.

Блок «Мотивація талантів» має враховувати:

- конкурентну винагороду;
- об'єктивне оцінювання і постійний зворотний зв'язок;
- перспективи кар'єрного зростання.

Блок «Утримання талантів» наголошує на необхідності створення умов для формування стійкої лояльності талантів, що проявляється у:

- сприятливій організаційній культурі,
- підтримці достойних умов праці, включаючи гнучкі графіки роботи;
- ефективному лідерстві.

Заповнення блоків шаблону дозволяє проаналізувати поточну ситуацію в управлінні талантами й розробити обґрунтовану програму дій щодо подальших заходів ефективної взаємодії з ними для досягнення стратегічних бізнес-цілей організації.

Висновки. Стратегічне управління талантами є відповіддю на потребу у підвищенні ефективності використання інтелектуальних ресурсів організації для вирішення широкого спектру задач – розробки інноваційних продуктів, оптимізації управлінських рішень, досягнення конкурентних переваг та створення додаткової вартості. В умовах викликів, спричинених воєнною агресією рф, цінність талантів значно зростає, як і потреба в їх управлінні на стратегічних засадах.

Розроблення стратегії управління талантами

ґрунтується на таких принципах:

- узгодженість стратегії управління талантами із бізнес-стратегією та HR – стратегією компанії.
- структурна цілісність і збалансованість заходів управління талантами.
- гнучкість і адаптивність стратегії управління талантами в залежності від мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
- розподілене лідерство в управлінні талантами, до якого залучаються вище керівництво, HR підрозділ та лінійні менеджери.
- брендинг талантів.

У статті запропонована загальна схема розроблення стратегії управління талантами, яка складається з таких етапів: ініціація, активація та інтеграція. На етапі ініціації, з урахуванням стратегічних цілей і ресурсних обмежень, встановлюються ключові параметри процесу розроблення стратегії. Етап активації визначає заходи щодо залучення й адаптації талантів для їх виходу на стабільний рівень продуктивності. Етап інтеграції стосується заходів, які забезпечують довготривалий життєвий цикл талантів, глибоке усвідомлення ними своєї ролі, досягнення оптимальної продуктивності і цінних для компанії результатів. В якості практичного інструменту пропонується шаблон з дев'яти блоків, які відображають конкретні управлінські дії, необхідні для розроблення обґрунтованої стратегії управління талантами.

Подальші дослідження за цим напрямом мають спрямовані на аналіз адаптивних стратегій управління талантами вітчизняних компаній та пошук інноваційних методів співпраці з талантами, що відповідають зростаючим вимогам до людських ресурсів в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Лігоненко Л.О., Цимбалюк І.О., Демченко О.В. (2012). Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», Т. 2. № 2(46). С. 35-43.
2. Leikuma-Rimicane L., Komarova O, Lonska J., Selivanova-Fyodorova N, Ostrovska I. (2021). The role of talent in the economic development of countries in the modern world. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Vol. 9. No. 2. URL: <http://jssidoi.org/jesi>.
3. Parilla J. (2019). Talent is precious. That's why economic development should focus on developing it. *Economic Prosperity*. December 11. URL: <https://better-cities.org/economic-prosperity/talent-is-precious-thats-why-economic-development-should-focus-on-developing-it/>
4. Holliday M. (2020). What is talent management? Model, strategy & tips for 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>
5. Beaumont-Oates W. Importance of identifying high potential employees/ URL: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/characteristics-high-potential-employees>
6. Collings D. G., Mellahi K. (2009)/ Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19. Iss. 4. Pp. 304-313.
7. Kinsey L. (2022). How to create talent management strategy? 2022 July 28. URL: https://kinseymgmt.com/create_talent_management_strategy
8. Vulpen E. How to create a talent management strategy in 2024 URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy>
9. Challenges of Talent Management. 2022 June 6. URL: <https://babington.co.uk/insights/help-guidance/6->

challenges-of-talent-management/

10. Bersin J. What is Talent Management? 2020 January 26. URL: <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/>

References:

1. Lihonenko L.O., Tsybaliuk I.O., Demchenko O.V. (2021) Talant-menedzhment yak innovatsiina kontsepsiia ta instrument upravlinnia liudskymy resursamy biznes-orhanizatsii [Talent management as an innovative concept and tool for managing human resources of a business organization]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky», Vol. 2. No. 2(46). Pp. 35-43. [Ukrainian].
2. Leikuma-Rimicane L., Komarova O, Lonska J., Selivanova-Fyodorova N, Ostrovska I. (2021). The role of talent in the economic development of countries in the modern world. Entrepreneurship and Sustainability Issues. Vol. 9. No. 2. Retrieved from: <http://jssidoi.org/jesi>.
3. Parilla J. (2019). Talent is precious. That's why economic development should focus on developing it. Economic Prosperity. December 11. Retrieved from: <https://better-cities.org/economic-prosperity/talent-is-precious-thats-why-economic-development-should-focus-on-developing-it/>
4. Holliday M. (2020) What is talent management? Model, strategy & tips for 2020. Retrieved from <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>
5. Beaumont-Oates W. Importance of identifying high potential employees/. Retrieved from: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/characteristics-high-potential-employees>
6. Collings D. G., Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, Vol. 19. Issue 4. Pp. 304-313
7. Kinsey L. (2022). How to create talent management strategy? 2022 July 28. Retrieved from: https://kinseymgmt.com/create_talent_management_strategy
8. Vulpen E. (2024). How to create a talent management strategy in 2024 Retrieved from: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy>
9. Challenges of Talent Management (2022). Retrieved from: <https://babington.co.uk/insights/help-guidance/6-challenges-of-talent-management/>
10. Bersin J. (2020). What is Talent Management? January 26. Retrieved from: <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/>