

УДК 658.3:005.7

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.207-215>

Смачило І.І.

кандидат економічних наук

Західноукраїнський національний університет

Smachylo Iryna

PhD in Economic Sc.

West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

ГНУЧКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТА ВНУТРІШНЯ МОБІЛЬНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено взаємозв'язок гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності персоналу в системі управління талантами підприємства. Систематизовано підходи до управління талантами та визначено форми внутрішньої мобільності. Порівняльне моделювання засвідчило переваги гнучкої моделі над традиційною ієрархічною у перерозподілі ключових працівників. Встановлено, що поєднання організаційної гнучкості з цифровими інструментами сприяє ефективнішому використанню компетентностей і збереженню організаційних знань. Запропоновано заходи з управління компетентностями, внутрішнього консалтингу, мотивації керівників, цифровізації ринку праці та використання розвивальних завдань. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення організаційної гнучкості, ефективного перерозподілу людського капіталу та утримання ключових талантів.

Ключові слова: управління талантами, організаційна гнучкість, внутрішня мобільність, внутрішній ринок праці, людський капітал, організаційні структури, управління персоналом, розвиток талантів.

FLEXIBILITY OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES AND INTERNAL MOBILITY IN TALENT MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article examines the relationship between organizational structure flexibility and internal employee mobility as interconnected components of a modern enterprise talent management system. The relevance of the study is determined by the fact that a predominant focus on external recruitment and vertical career advancement does not always ensure the required speed of adaptation to change or the full utilization of employees' internal potential. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and develop scientific and methodological recommendations for improving talent management based on the relationship between organizational structure flexibility and internal employee mobility. The methodological basis of the study comprises the systems approach, methods of analysis and synthesis, theoretical generalization and classification, comparative analysis, abstraction, and modeling. The study systematizes conceptual approaches to talent management and proposes its interpretation as an adaptive human capital management system based on transforming rigid hierarchical relationships into flexible organizational structures and promoting internal employee mobility in accordance with the enterprise's strategic objectives. The main forms of internal mobility are identified, including horizontal rotation, project-based mobility, vertical advancement, and stretch assignments. Comparative modeling of the business process of reallocating a key employee to a new project demonstrates differences between a traditional hierarchical structure and a flexible model based on internal mobility. It is established that combining a flexible organizational structure with digital internal labor market tools creates conditions for more rapid employee involvement in current projects, more effective use of competencies, and preservation of organizational knowledge. The scientific novelty of the study lies in substantiating the relationship between organizational flexibility and internal mobility as a basis for adaptive talent management and in developing a set of tools for their practical implementation. Measures are proposed for portfolio-based competency management, development of internal consulting, improvement of line managers' motivation, digitalization of the internal labor market, and implementation of stretch assignments. The practical significance of the results lies in the possibility of their application by enterprises to enhance organizational flexibility, improve the redistribution of human capital, support employee development, and retain key talents amid continuous changes in the business environment.

Keywords: talent management, organizational flexibility, internal mobility, internal labor market, human capital, organizational structures, personnel management, talent development.

JEL classification: M10, M12, M51.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Смачило І.І., 2026

Постановка проблеми. Середовище, в якому здійснюють свою діяльність сучасні підприємства, характеризується надзвичайно високою динамічністю, турбулентністю, невизначеністю, нестабільністю та трансформацією ринку праці. Гострий дефіцит кваліфікованих кадрів (талантів) і висока мобільність персоналу, з одного боку, та неефективне використання внутрішніх резервів підприємства через ізольованість структурних підрозділів і відсутність умов для перерозподілу людського капіталу, з іншого, зумовлюють необхідність перегляду класичних підходів до управління талантами.

Тривалий час управління талантами ґрунтувалося здебільшого на пошуку та залученні нових працівників за межами підприємства (зовнішній рекрутинг) і послідовному переведенні працівників на вищі посади (вертикальне кар'єрне зростання). Однак в умовах впровадження цифрових технологій, скорочення періоду актуальності професійних навичок та зміни життєвих пріоритетів працівників такий підхід стає дедалі витратнішим і не забезпечує достатньої ефективності. Це зумовлює потребу в розвитку внутрішнього ринку праці підприємства та внутрішньої мобільності працівників (підвищення, горизонтальні переміщення, ротація та ін.).

Водночас реалізація ефективних стратегій внутрішньої мобільності неможлива в межах класичних адміністративних структур. Для розкриття потенціалу працівників необхідна трансформація організаційної структури підприємства в напрямі підвищення її гнучкості.

Гнучкі організаційні структури та внутрішня мобільність є ключовими чинниками сучасного ефективного управління талантами. Вони дають змогу оперативно перерозподіляти працівників між проектами, утримувати цінних працівників (талантів) завдяки можливостям кар'єрного розвитку всередині підприємства та підвищувати його адаптивність до змін ринкового середовища.

Однак у практичній діяльності підприємства часто стикаються з низкою проблем, пов'язаних із відсутністю методичних підходів до оцінювання організаційної гнучкості, небажанням змінювати традиційні методи роботи, а також дефіцитом інструментів цифрового управління внутрішньою мобільністю. Це зумовлює потребу в теоретичному осмисленні та практичному вирішенні наукового завдання щодо інтеграції гнучкості організаційних структур і внутрішньої мобільності як основи сучасного управління талантами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика управління талантами, розвитку людського потенціалу та формування умов для професійного розвитку працівників активно досліджується в українській та міжнародній науковій літературі.

Значний внесок у дослідження управління талантами зробили Білявська Ю. В., Білявський В. М. [1], Драган О. І., Пилипенко М. Л. [7], Захарова О. [9], Зелінська Г. О. [10], Ліпич Л. Г. [12], Островська Г. Й. [13], Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. [14], Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. [22], Vulpen E. [24]. У їхніх працях розглядаються стратегічні підходи до управління

талантами, сучасні моделі та практики їх залучення, розвитку й утримання, оцінювання рівня управління талантами, а також взаємозв'язок талант-менеджменту з ефективністю діяльності підприємства.

Окремий напрям становлять дослідження внутрішньоорганізаційного розвитку працівників, кар'єрних можливостей та їхнього впливу на утримання персоналу. Зокрема, Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J. [19] обґрунтовують важливість кар'єрних можливостей всередині організації для результативності працівників та зниження плинності кадрів.

Водночас проведений аналіз наукових праць засвідчує недостатню увагу до взаємозв'язку між гнучкістю організаційних структур та внутрішньою мобільністю працівників в управлінні талантами. У науковій літературі ці питання здебільшого розглядаються як окремі напрями. Управління талантами досліджуються з позицій стратегічного розвитку та ефективності використання людського потенціалу. Внутрішньоорганізаційна мобільність розглядається як інструмент кар'єрного розвитку, професійного зростання та утримання працівників.

Незважаючи на наявність ґрунтовних праць, у науковій літературі недостатньо дослідженим залишається взаємозв'язок між гнучкістю організаційних структур та внутрішньою мобільністю в системі управління талантами підприємства, що зумовлює необхідність подальшого дослідження цієї проблематики.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління талантами на підприємствах на основі взаємозв'язку гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності персоналу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та класифікації, порівняльного аналізу й абстрагування. Системний підхід використано для розгляду управління талантами, організаційної гнучкості та внутрішньої мобільності як взаємопов'язаних елементів системи управління підприємством. Методи аналізу та синтезу використано для дослідження наукових підходів до управління талантами та визначення взаємозв'язків між складовими системи управління талантами. Теоретичне узагальнення та класифікацію застосовано для систематизації концептуальних підходів до управління талантами. Порівняльний аналіз використано для зіставлення традиційних і сучасних підходів до управління талантами та форм внутрішньої мобільності персоналу. Методи абстрагування та моделювання застосовані для формування концептуальних положень щодо інтеграції гнучкості організаційних структур і внутрішньої мобільності в систему управління талантами підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Одним із ключових стратегічних активів підприємства є його людський капітал, представлений, зокрема, працівниками з високим рівнем професійного та інтелектуального потенціалу (талантами). Саме вони значною мірою визначають ефективність діяльності

підприємства, його конкурентоспроможність, реалізацію стратегії, прибутковість, генерацію продуктивних інновацій та модернізацію операційних процесів.

Управління талантами є відповіддю на необхідність ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства для розроблення інноваційних продуктів, оптимізації управлінських рішень, забезпечення стійких ринкових переваг та створення доданої вартості.

В умовах постійних трансформацій ринкового

середовища та зміни вимог до людського капіталу зростає значення талантів і необхідність ефективного управління ними.

Сучасні науковці пропонують різні трактування поняття «управління талантами», що свідчить про його складність, комплексність, багатовимірність і динамічність. У дослідженнях, зокрема опублікованих у 2022-2026 рр., можна виокремити три основні підходи до трактування управління талантами (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальні підходи до управління талантами		
Науковий підхід	Суть підходу в контексті управління талантами	Науковці
Стратегічно-інтеграційний підхід	Управління талантами розглядається як безперервний цикл залучення, розвитку, мотивації та утримання ключових працівників, пов'язаний із стратегічними цілями, результативністю та адаптивністю підприємства.	Ліпич Л. [12], Островська Г. Й. [13], Vukotych S., Karabashevich D., Mirchetych V. [23], Кириленко О., Новак В., Лук'яненко М. [11], Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. [14].
Ресурсно-компетентнісний підхід	Управління талантами розглядається як система виявлення, розвитку та ефективного використання людського й інтелектуального потенціалу працівників, що формує компетентнісні та конкурентні переваги підприємства.	Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. [3], Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. [22].
Процесно-функціональний підхід	Управління талантами розглядається в контексті життєвого циклу працівника на підприємстві як структурована система управління результативністю, розвитку кар'єри та планування наступництва (кадрового резерву).	Prasad K. V. S., Sridar P. S., Mellalli P. [20], Dimitrov K. [16].

Джерело: узагальнено автором.

Проведене узагальнення засвідчує, що сучасні підходи до управління талантами відходять від його розуміння як сукупності кадрових процедур і розглядають як комплексну систему, інтегровану із стратегічними та організаційними процесами підприємства. Водночас недостатньо розкритою залишається роль гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності в забезпеченні ефективності такої системи.

З огляду на зазначене, авторське бачення цього поняття ґрунтується на розумінні управління талантами як адаптивної системи управління людським капіталом. На нашу думку, в сучасних умовах динамічного середовища господарювання під управлінням талантами доцільно розуміти адаптивну систему управління людським капіталом, що ґрунтується на трансформації жорстких ієрархічних зв'язків у гнучкі організаційні структури та розвитку внутрішньої мобільності персоналу з метою оперативного перерозподілу ключових компетентностей відповідно до змін стратегічних завдань підприємства.

Гнучка організаційна структура – це проста, децентралізована структура з мінімальною формалізацією, яка забезпечує гнучкість бізнес-процесів підприємства та надає змогу швидше реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього турбулентного середовища [6]. Це поняття є одним із ключових, що визначає здатність підприємства виживати та розвиватися в умовах непередбачуваного середовища.

Якщо простежити еволюцію наукових поглядів на гнучкі організаційні структури, стає очевидною

тенденція до переходу від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких організаційних форм [5; 6]. Узагальнення наукових підходів дає змогу розглядати гнучкість організаційної структури у трьох взаємопов'язаних вимірах.

Архітектура зв'язків. Гнучкість організаційної структури проявляється у здатності до трансформації структури зв'язків, підпорядкованості та розподілу обов'язків. На відміну від традиційної ієрархічної структури, у гнучких структурах ширше використовуються горизонтальні, матричні, мережеві та проєктні зв'язки, що дає змогу оперативно адаптувати розподіл ролей до актуальних завдань підприємства [5; 6].

Динаміка та спритність. Гнучкість структури створює організаційне підґрунтя для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, оперативного прийняття рішень та перерозподілу ресурсів, зокрема людського капіталу. Відповідно, гнучкість організаційних структур пов'язана з формуванням організаційної та кадрової спритності [6; 16].

Синергія та мобільність. Гнучкість організаційної структури створює сприятливі умови для внутрішньої мобільності працівників, оскільки горизонтальна взаємодія, крос-функціональність і проєктні форми роботи полегшують переміщення працівників між завданнями та командами [16; 21].

Гнучкість організаційних структур – це здатність підприємства швидко та без втрати контролю змінювати внутрішні зв'язки, перерозподіляти повноваження та ресурси, створювати крос-функціональні

команди для оперативного реагування на ринкові зміни та ефективної реалізації стратегічного потенціалу персоналу.

Серед головних ознак таких структур слід виокремити:

- децентралізацію (передача операційних повноважень безпосередньо командам або проєктним лідерам, що усуває багаторівневу вертикаль узгоджень);
- крос-функціональність (об'єднання фахівців різного профілю в єдині робочі групи для вирішення комплексних завдань);
- проєктну гнучкість (здатність швидко створювати тимчасові чи гібридні підрозділи під нові задачі (наприклад, сквади, інноваційні хаби);
- розмиті межі (відсутність жорстких бар'єрів між підрозділами задля полегшення внутрішнього обміну знаннями та мобільності таланту).

Як зауважує Донохью А., «гнучка структура – це неформальний тип організаційної структури, яка свідомо відходить від департаменталізації та класичної вертикалі підпорядкування. Замість бюрократичних обмежень ця структура дозволяє працівникам нижчого рівня максимально приймати рішення, що допомагає оперативному реагуванню на ринкові виклики та стимулювати зростання» [17].

Згідно з дослідженнями, гнучкі організаційні структури характеризуються низьким рівнем бюрократизації, мінімізацією управлінських рівнів та меншою формалізацією посадових обов'язків. Їх функціонування ґрунтується на принципах децентралізації та розподілу відповідальності, що забезпечує оперативність прийняття рішень і підвищує відповідальність працівників за результати діяльності підприємства [8; 15].

У підсумку, гнучкість організаційних структур є не лише формою організації діяльності підприємства, а його базовою адаптивною здатністю, від якої значною мірою залежать оперативність управлінських процесів, стійкість до змін та ефективність використання людського потенціалу.

Органічним елементом такої гнучкості є внутрішня мобільність персоналу. Якщо традиційно її розглядали переважно як адміністративне переміщення працівника між посадами або структурними підрозділами, то сучасні підходи трактують її значно ширше, а саме як механізм стратегічного перерозподілу людського капіталу відповідно до потреб підприємства. Внутрішня мобільність охоплює зміну ролей, функцій, завдань, посад і проєктів та створює можливості для ефективного використання професійних компетентностей працівників.

У цьому контексті внутрішня мобільність виступає важливим інструментом адаптації підприємства до змін ринкового середовища, оскільки дає змогу оперативно перерозподіляти наявні компетентності, підтримувати професійний розвиток працівників і запобігати втраті їхнього потенціалу внаслідок обмежених можливостей кар'єрного та функціонального розвитку [4].

Загалом внутрішня мобільність передбачає зміну професійних позицій, функцій або характеру виконуваної роботи в межах одного підприємства, зокрема між структурними підрозділами, філіями, проєктними

командами та функціональними напрямками [2]. На практиці вона реалізується через кадрові ротації, заміщення вакантних посад за рахунок внутрішнього кадрового резерву, тимчасове залучення працівників до інших функціональних напрямів та забезпечення взаємозамінності персоналу в бізнес-процесах [2].

Аналіз наукових джерел та їх узагальнення дають змогу виокремити три основні виміри внутрішньої мобільності працівників.

Процесно-структурний вимір. Внутрішня мобільність розглядається як система керованих переміщень працівників усередині підприємства, що охоплює горизонтальні, вертикальні та діагональні переміщення, а також участь працівників у крос-функціональних і проєктних командах. Такий підхід дає змогу оперативно забезпечувати потреби підприємства в компетентностях за рахунок наявного людського потенціалу, зменшуючи залежність від зовнішнього ринку праці [4; 21].

Ціннісно-орієнтовний вимір. У контексті управління талантами внутрішня мобільність створює можливості для професійного та кар'єрного розвитку працівників, розширення їхніх компетентностей і виконання нових професійних завдань без зміни роботодавця. Це сприяє підвищенню залученості працівників та утриманню цінних кадрів, особливо за умов обмежених можливостей традиційного вертикального кар'єрного зростання [1; 9; 19; 21].

Цифрово-технологічний вимір. Розвиток цифрових технологій розширює можливості управління внутрішньою мобільністю завдяки цифровим платформам і внутрішнім маркетплейсам талантів. Такі інструменти дають змогу зіставляти компетентності працівників із потребами проєктів, вакансіями та іншими можливостями всередині підприємства, підвищуючи прозорість і оперативність перерозподілу людського капіталу [3; 16; 18; 20].

Таким чином, внутрішню мобільність в управлінні талантами доцільно розглядати як керований процес переміщення та перерозподілу працівників, їхніх ролей і компетентностей всередині підприємства, спрямований на адаптацію до змін ринкового середовища, розвиток професійного потенціалу та утримання цінних кадрів.

Основними формами внутрішньої мобільності є:

- горизонтальна ротація: переміщення працівника між посадами або структурними підрозділами на одному організаційному рівні з метою розширення професійної експертизи;

- проєктна мобільність: тимчасове залучення працівника до крос-функціональної або проєктної команди для виконання визначених завдань;

- вертикальне просування: кар'єрне переміщення працівника на посаду вищого рівня відповідальності, зокрема на основі внутрішнього кадрового резерву;

- розвиткові завдання (Stretch Assignments): залучення працівників до виконання складніших або нетипових завдань, що виходять за межі їхніх поточних функцій і сприяють розвитку професійних та управлінських компетентностей.

Отже, внутрішня мобільність є не лише кадровою процедурою, а важливим механізмом адаптації підприємства та ефективного використання людського капіталу. Вона поєднує потреби підприємства у гнучкому перерозподілі компетентностей із прагненням працівників до професійного та кар'єрного розвитку, створюючи передумови для підвищення організаційної стійкості та конкурентоспроможності.

Гнучкість організаційних структур та внутрішня мобільність є ключовими чинниками сучасного управління талантами. У динамічному бізнес-середовищі надмірно формалізовані та ієрархічні структури можуть обмежувати швидкість прийняття рішень і перерозподілу людського капіталу. Здатність підприємства оперативно адаптувати організаційні процеси та переміщувати працівників відповідно до змін потреб

бізнесу стає важливою передумовою його конкурентоспроможності. Основні переваги гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності працівників систематизовано в табл. 2.

Отже, гнучкість організаційних структур створює необхідні умови для реалізації внутрішньої мобільності, тоді як внутрішня мобільність забезпечує практичне використання цієї гнучкості через оперативний перерозподіл працівників і компетентностей. Їх взаємодія формує основу адаптивної системи управління талантами, здатної одночасно реагувати на потреби підприємства та створювати можливості для професійного розвитку й утримання цінних працівників. Водночас одним із важливих показників результативності управління талантами є плинність кадрів, характер, рівень та причини якої потребують окремого розгляду.

Таблиця 2

Роль гнучкості та мобільності в управлінні талантами

Категорія	Аспект / Фактор	Значення для підприємства
Організаційна гнучкість	Швидкість реагування	Оперативне перерозподілення ресурсів відповідно до нових потреб і викликів без надмірних процедурних бар'єрів.
	Автономія та ініціатива	Розширення можливостей працівників щодо прийняття рішень підвищує їхню залученість і відповідальність.
	Крос-функціональна взаємодія	Зменшення бар'єрів між підрозділами сприяє обміну знаннями та ефективнішому використанню компетентностей.
	Підтримка інновацій	Сприяння швидкому тестуванню нових ідей, продуктів і процесів.
Внутрішня мобільність	Утримання талантів	Можливості професійного та кар'єрного розвитку всередині підприємства зменшують ризик втрати цінних працівників.
	Закриття кадрових потреб	Оперативне залучення працівників із необхідними компетентностями до вакантних посад, проєктів та функціональних напрямів.
	Мотивація та запобігання професійному вигоранню	Ротація та участь у нових проєктах розширюють професійний досвід і підтримують залученість працівників.
	Розвиток компетенцій	Формування ширшого набору професійних компетентностей завдяки досвіду роботи в суміжних сферах.
Сукупний ефект взаємодії	Внутрішній ринок кар'єрних можливостей	Перехід від переважно статичних кар'єрних траєкторій до різноманітних можливостей професійного та функціонального переміщення.
	Оптимізація витрат на найм	Зниження потреби у зовнішньому пошуку працівників та пов'язаних із ним витрат на залучення й адаптацію.
	Збереження корпоративних знань	Збереження інституційного досвіду, знань про клієнтів і внутрішні процеси під час переміщення працівників між ролями та підрозділами.

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел та аналізу сучасних практик управління талантами.

У сучасних умовах плинність кадрів не доцільно трактувати виключно як негативне явище або звичайний відтік персоналу. Висока зовнішня плинність може спричиняти втрату накопичених знань і компетентностей, зниження продуктивності та додаткові витрати на пошук і адаптацію працівників. Водночас саме переміщення працівників усередині підприємства не означає втрати людського капіталу, а за належного управління може сприяти його ефективнішому використанню та розвитку.

У цьому контексті доцільно зміщувати акцент із проблеми небажаної зовнішньої плинності на формування можливостей для керованої внутрішньої мобільності. Горизонтальні та вертикальні переміщення, ротації, участь у крос-функціональних командах і проєктах дають змогу спрямовувати потенціал працівників

на актуальні для підприємства завдання без втрати нагромаджених знань та компетентностей. Таким чином, внутрішня мобільність може виступати одним із механізмів організаційної адаптації, професійного розвитку та утримання ключових працівників. Її значення полягає у можливості оперативного перерозподілу людського капіталу всередині підприємства відповідно до актуальних потреб бізнесу, що дає змогу зменшувати ризик втрати цінних компетентностей та створювати додаткові можливості для професійного розвитку працівників.

Взаємодія гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності особливо виразно проявляється у процесах оперативного перерозподілу працівників між функціональними напрямками та проєктами. Для практичного представлення цього взаємозв'язку

доцільно використати моделювання бізнес-процесу, пов'язаного з переведенням ключового працівника (таланту) на новий пріоритетний проєкт.

У межах порівняльного аналізу зіставлено два умовні сценарії. Перший сценарій (модель А) відображає традиційну ієрархічну структуру з жорстким

розподілом функцій та багаторівневою процедурою погодження кадрових рішень. Другий сценарій (модель Б) ґрунтується на гнучкій організаційній структурі, крос-функціональній взаємодії та використанні інструментів внутрішньої мобільності. Результати порівняльного моделювання наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння моделей перерозподілу ключового працівника між проєктами

Етапи та критерії процесу	Модель А традиційна ієрархічна структура	Модель Б гнучка структура та внутрішня мобільність
1. Ініціація потреби	Запит через вертикальні рівні управління (від керівника проєкту до вищого керівництва).	Формування відкритого запиту на працівника через внутрішні цифрові інструменти або безпосередню крос-функціональну взаємодію.
2. Погодження та бар'єри	Можливі тривалі погодження між керівниками підрозділів та конкуренція за кадрові ресурси.	Орієнтація на загальні цілі підприємства та оперативну взаємодію між підрозділами.
3. Спосіб залучення	Формалізоване переведення працівника через кадрову службу.	Ротація, тимчасове залучення до проєкту або повне переміщення залежно від потреби.
4. Прийняття рішення	Тривалість процесу залежить від кількості рівнів погодження та внутрішніх процедур.	Скорочення тривалості процесу завдяки децентралізації та цифровізації кадрових рішень.
5. Вплив на розвиток таланту	Здебільшого розвиток у межах однієї функції або посади.	Розширення професійного досвіду, набуття крос-функціональних компетентностей.
6. Результат для підприємства	Ризик затримки реалізації проєкту, неефективного використання працівника та його демотивації.	Оперативніше використання наявних компетентностей, розвиток працівника та зниження ризику його зовнішнього вибуття.

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел, сучасних підходів до управління талантами та матеріалів McKinsey [21] і Deloitte [18].

Порівняльне моделювання демонструє принципову відмінність між традиційним і гнучким підходами до перерозподілу талантів. В ієрархічній структурі цей процес може ускладнюватися багаторівневим погодженням, функціональною відокремленістю підрозділів та конкуренцією за кадрові ресурси. Натомість гнучка організаційна структура у поєднанні з внутрішньою мобільністю створює умови для оперативнішого переміщення працівників відповідно до актуальних потреб підприємства.

Водночас така модель забезпечує переваги не лише для підприємства, а й для працівника: участь у нових проєктах і виконання різноманітних функцій сприяють розширенню професійних компетентностей та створюють додаткові можливості для кар'єрного розвитку. Отже, поєднання гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності дає змогу одночасно підвищувати адаптивність підприємства, ефективніше використовувати наявний людський капітал та створювати умови для утримання цінних працівників.

Порівняльне моделювання демонструє, що в умовах традиційної ієрархічної структури перерозподіл працівників може ускладнюватися багаторівневим погодженням, функціональною відокремленістю підрозділів та конкуренцією за кадрові ресурси. Натомість поєднання гнучкої організаційної структури та внутрішньої мобільності створює умови для оперативнішого залучення працівників до актуальних проєктів,

розширення їхніх професійних компетентностей та ефективнішого використання наявного людського капіталу. Отже, взаємодія цих двох складових посилює адаптивність підприємства та створює передумови для ефективнішого управління талантами.

Для підвищення організаційної гнучкості та розвитку внутрішньої мобільності підприємствам доцільно впроваджувати комплекс взаємопов'язаних заходів.

Перехід до портфельної моделі управління талантами. Замість жорсткого закріплення працівника за однією посадою доцільно зосередити увагу на управлінні сукупністю його професійних компетентностей. Для цього може бути сформовано єдину базу даних компетентностей із відображенням можливостей працівників щодо участі у внутрішніх проєктах. Такий підхід створює умови для оперативного пошуку необхідної експертизи всередині підприємства та зменшує потребу в залученні працівників із зовнішнього ринку праці.

Запровадження практики внутрішнього консалтингу. Доцільно створити можливості для залучення працівників із необхідною експертизою до виконання завдань суміжних підрозділів або короткострокових проєктів. Це сприятиме поширенню знань між структурними підрозділами, зменшенню їх функціональної ізольованості та підвищенню мотивації працівників завдяки визнанню їхньої професійної експертизи.

Трансформація системи мотивації лінійних

керівників. Одним із бар'єрів внутрішньої мобільності може бути прагнення керівників утримувати компетентних працівників у межах власного підрозділу. Для подолання цього бар'єру до системи оцінювання результативності керівників доцільно включати показники розвитку та внутрішньої мобільності персоналу, зокрема кількість працівників, які отримали нові проєктні ролі, професійно розвинулися або здійснили внутрішнє кар'єрне переміщення. Це сприятиме формуванню культури розвитку талантів, а не лише їх утримання в межах окремого підрозділу.

Розвиток цифрової інфраструктури внутрішнього ринку праці. Доцільно перейти від здебільшого неформальних каналів пошуку працівників до прозорих цифрових інструментів, які забезпечують доступ до інформації про внутрішні вакансії, проєкти та короткострокові завдання. Корпоративний портал або спеціалізована цифрова платформа можуть забезпечувати зіставлення потреб підприємства з компетентностями працівників і підвищувати прозорість можливостей професійного та кар'єрного розвитку.

Реалізація програм розвивальних завдань (Stretch Assignments). Залучення працівників до складніших або нетипових проєктів поза межами їхніх поточних функціональних обов'язків може використовуватися як інструмент розвитку професійних та управлінських компетентностей. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву, виявленню перспективних працівників та підготовці фахівців до виконання складніших завдань.

Практична реалізація запропонованих заходів може сприяти переходу від жорстко структурованої моделі управління, у якій функціональна відокремленість підрозділів ускладнює перерозподіл людського капіталу, до більш гнучкої системи його використання. Очікуваними результатами є підвищення оперативності кадрових рішень, ефективніше використання наявних компетентностей, розширення можливостей професійного розвитку працівників та зниження ризику втрати ключових фахівців. У стратегічному вимірі це створює передумови для підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Запропонований комплекс заходів формує взаємопов'язану систему розвитку внутрішньої мобільності: портфель компетентностей забезпечує основу для пошуку та перерозподілу експертизи, внутрішній консалтинг і мотивація керівників сприяють міжфункціональній взаємодії, цифровий внутрішній ринок праці забезпечує прозорість переміщень, а розвивальні завдання підтримують професійний розвиток

працівників. У сукупності ці інструменти створюють передумови для ефективнішого використання талантів і підвищення організаційної гнучкості.

Висновки. У результаті дослідження підтверджено взаємозв'язок гнучкості організаційних структур та внутрішньої мобільності як важливих складових сучасного управління талантами підприємства. Обґрунтовано, що внутрішня мобільність є важливим механізмом адаптації підприємства, ефективного використання людського капіталу та утримання ключових працівників. На відміну від зовнішньої плинності, внутрішні переміщення дають змогу перерозподіляти компетентності відповідно до актуальних потреб підприємства без втрати накопичених організаційних знань. Встановлено, що традиційна ієрархічна структура може обмежувати оперативність перерозподілу працівників через функціональну відокремленість підрозділів, багаторівневе погодження та конкуренцію за кадрові ресурси. Натомість поєднання гнучкої організаційної структури з інструментами внутрішньої мобільності створює умови для швидшого залучення працівників до актуальних проєктів та ефективнішого використання їхніх компетентностей. Сформовано авторське бачення управління талантами як адаптивної системи управління людським капіталом, що ґрунтується на взаємодії гнучких організаційних структур та внутрішньої мобільності й забезпечує оперативний перерозподіл компетентностей відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Практичним результатом роботи є запропонований комплекс заходів щодо розвитку внутрішньої мобільності, який охоплює портфельне управління компетентностями, внутрішній консалтинг, удосконалення мотивації лінійних керівників, розвиток цифрового внутрішнього ринку праці та використання розвивальних завдань. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення організаційної гнучкості, професійного розвитку працівників та ефективнішого утримання талантів.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструмент штучного інтелекту ChatGPT (модель GPT-5.6 Luna) для мовного редагування англomовного тексту анотації. Інструменти штучного інтелекту не використовувалися для генерування наукового змісту статті, формулювання висновків. Автор несе повну відповідальність за науковий зміст і достовірність статті, представлені в ній дані, результати, висновки та актуальність і коректність переліку використаних джерел.

Список використаних джерел:

1. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. № 52. С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>
2. Mohammad A. Internal mobility: a catalyst for organizational success. Linkedin. (22.06.24). <https://ua.linkedin.com/pulse/internal-mobility-catalyst-organizational-success-mohammad-alharbi-n4cof?tl=uk> (дата звернення: 27.05.2026).
3. Водолажська Т. О., Дегтярьов М. С. Проблеми управління талантами в цифровому суспільстві. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 26 листопада 2025 р.) Харків : ХНАДУ. 2025. С. 235-236. DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-855-1>

4. Гук Л. П., Біліченко С. П. Гнучкі форми зайнятості та мобільність робочої сили в умовах економічної нестабільності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 2(65). С. 5-12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-1>
5. Горбась І. М., Синюк С. Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. Молодий вчений. 2023. № 1. С. 151-157. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30>
6. Гресь Г. О. Гнучкі організаційні структури: сутність, змінні та фактори ефективності. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 1-2. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-11>
7. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
8. Esteban R. How Spotify Pioneered Agile Organizational Structures. Linkedin. 19.10.2023. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/how-spotify-pioneered-agile-organizational-structures-ren%C3%A9-esteban-ich7e?tl=uk> (дата звернення: 27.05.2026).
9. Захарова О. Управління талантами в бізнесі: найкращі світові та українські практики. 36. наук. пр. Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2024. Т. 25. № 72(1). С. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.62660/ebcstu/1.2024.21>
10. Зелінська Г. О. Управління талантами як одна із стратегічних цілей в системі HR-менеджменту організації. Grail of Science. 2026. № 67. С. 296-302. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.031>
11. Кириленко О., Новак В., Лук'яненко М. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 12. С. 34-37. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7>
12. Ліпич Л. Г. Стратегія управління талантами на підприємствах: сучасні моделі та підходи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка». Острог : Вид-во НаУОА. 2026. № 40(68). С. 54-59. DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-54-59](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-54-59)
13. Островська Г. Й. Управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. Соціальна економіка. 2025. № 71. С. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05>
14. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. Економічний простір. 2024. № 195. С. 61-67. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67>
15. Dodawad M. CHRM. Creating agile organization in an ever-changing business landscape. Linkedin. 22.06.2024. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/creating-agile-organization-ever-changing-business-m-dodawad-chrm-yyegf?tl=uk> (дата звернення: 27.05.2026).
16. Dimitrov K. Agile talent management: the state of the art. 2025. Yearbook of UNWE. No. 1. Pp. 7-38. URL: https://www.researchgate.net/publication/400588005_AGILE_TALENT_MANAGEMENT_THE_STATE_OF_THE_ART (дата звернення: 27.05.2026).
17. Donohoe, A. Flexible Organizational Structure. BizFluent. (06.09.2010). <https://bizfluent.com/facts-6951648-flexible-organizational-structure.html> (дата звернення: 27.05.2026).
18. Global Human Capital Trends 2024: report / Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (дата звернення: 27.05.2026).
19. Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J. Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. Journal of Applied Psychology. 2011. No. 96(3). Pp. 485-500. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021452>
20. Prasad K. V. S., Sridar P. S., Mellalli P. Strategic Talent Management In The Digital Era: Aligning Workforce Capabilities With Organizational Goals. Lex localis - Journal of Local Self-Government. 2025. Vol. 23, No. 56. Pp. 4013-4022. DOI: <https://doi.org/10.52152/802381>
21. Talent mobility in the post-pandemic era : report / McKinsey & Company. 2023. <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 27.05.2026).
22. Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. Korea Review Of International Studies. 2022. Vol. 15, Iss. 38. Pp. 88-98. URL: <https://www.researchgate.net/publication/364828220> (дата звернення: 27.05.2026).
23. Vukotych S., Karabashevich D., Mirchetych V. Strategic approach to talent management: through contexts of time and environment. Proceedings of XVIII International May Conference on Strategic Management. (May 28, 2022, Bor, Serbia). pp. 126-134. URL: <https://www.researchgate.net/publication/364318283> (дата звернення: 27.05.2026).
24. Vulpen E. How to create a talent management strategy in 2026. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy> (дата звернення: 27.05.2026).

References:

1. Biliavska, Y. V., & Biliavskiy, V. M. (2022). Upravlinnia talantamy v epokhu hlobalnoyi nestabilnosti [Talent management in the era of global instability]. Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, (52), 68-74. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9> [in Ukrainian].
2. Mohammad A. (22.06.24). Internal mobility: a catalyst for organizational success. Linkedin. <https://ua.linkedin.com/pulse/internal-mobility-catalyst-organizational-success-mohammad-alharbi-n4cof?tl=uk>
3. Vodolazhska, T. O., & Dehtiarov, M. S. (2025, November 26). Problemy upravlinnia talantamy v tsyfrovomu suspilstvi [Problems of talent management in the digital society]. In Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryemnytstva [Problems and prospects for entrepreneurship development]: Proceedings of the XIX International Scientific and Practical Conference (pp. 235-236). KhNADU. <https://doi.org/10.35668/978-966-518-855-1> [in Ukrainian].
4. Huk, L. P., & Bilichenko, S. P. (2022). Hnuchki formy zainiatosti ta mobilnist robochoi syly v umovakh

ekonomichnoi nestabilnosti [Flexible forms of employment and labor mobility in conditions of economic instability]. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, 2(65), 5-12. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-1> [in Ukrainian].

5. Horbas, I. M., & Syniuk, S. B. (2023). Suchasni napriamky rozvytku strukturuvannia orhanizatsiy [Modern trends in the development of organizational structuring]. Moljdyi vchenyi, (1), 151-157. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-30> [in Ukrainian].

6. Hres, H. O. (2023). Hnuchki orhanizatsiyni struktury: sutnist, zminny ta faktory efektyvnosti [Flexible organizational structures: essence, variables, and performance factors]. Aktualni problemy innovatsiynoyi ekonomiky ta prava, (1-2), 65-71. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-11> [in Ukrainian].

7. Dragan, O. I., & Pylypenko, M. L. (2021). Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva [Development of talent management in the enterprise personnel management system]. Economy and Society, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> [in Ukrainian].

8. Esteban R. (19.10.2023). How Spotify Pioneered Agile Organizational Structures. LinkedIn. <https://ua.linkedin.com/pulse/how-spotify-pioneered-agile-organizational-structures-ren%C3%A9-esteban-ich7e?tl=uk>

9. Zakharova, O. (2024). Upravlinnia talantamy v biznesi: naykrashchi svitovi ta ukrayinski praktyky [Talent management in business: best global and Ukrainian practices]. Collection of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences, (25), 72(1), 21-31. <https://doi.org/10.62660/ebcstu/1.2024.21> [in Ukrainian].

10. Zelinska, H. O. (2026). Upravlinnia talantamy yak odna iz stratehichnykh tsilei v systemi HR-menedzhmentu orhanizatsiyi [Talent management as one of the strategic goals in the organization's HR management system]. Grail of Science, (67), 296-302. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.031> [in Ukrainian].

11. Kyrylenko, O., Novak, V., & Lukianenko, M. (2023). Rozvytok ta upravlinnia talantamy v systemi HR-menedzhmentu [Development and talent management in the HR management system]. Economy. Finances. Law, (12), 34-37. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7> [in Ukrainian].

12. Lypych, L. H. (2026). Stratehiia upravlinnia talantamy na pidpriemstvakh: suchasni modeli ta pidkhody [Talent management strategy at enterprises: modern models and approaches]. Scientific Notes of Ostroh Academy National University: Economics Series, 40(68), 54-59. NaUOA Publ. [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-54-59](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-54-59) [in Ukrainian].

13. Ostrovska, H. Y. (2025). Upravlinnia talantamy v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Talent management in the context of increasing enterprise efficiency]. Social Economy, (71), 45-58. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05> [in Ukrainian].

14. Sytnyk, N. I., Perminova, S. A., & Chuprina, M. O. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia talantamy v biznes-orhanizatsiyi [Strategic aspects of talent management in a business organization]. Ekonomichnyy prostir, (195), 61-67. <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67> [in Ukrainian].

15. Dodawad M. CHRM. (22.06.2024.) Creating agile organization in an ever-changing business landscape. LinkedIn. <https://ua.linkedin.com/pulse/creating-agile-organization-ever-changing-business-m-dodawad-chrm-yyegf?tl=uk>

16. Dimitrov K. (2025). Agile talent management: the state of the art. Yearbook of UNWE. No. 1. Pp. 7-38. https://www.researchgate.net/publication/400588005_AGILE_TALENT_MANAGEMENT_THE_STATE_OF_THE_ART [in English].

17. Donohoe, A. (06.09.2010). Flexible Organizational Structure. BizFluent. <https://bizfluent.com/facts-6951648-flexible-organizational-structure.html> [in English].

18. Deloitte Insights (2024). Global Human Capital Trends 2024: report. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>

19. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. Journal of Applied Psychology, 96(3), 485-500. <https://doi.org/10.1037/a0021452> [in English].

20. Prasad, K. V. S., Sridar, P. S., & Mellalli, P. (2025). Strategic Talent Management In The Digital Era: Aligning Workforce Capabilities With Organizational Goals. Lex localis - Journal of Local Self-Government, 23(56), 4013-4022. <https://doi.org/10.52152/802381> [in English].

21. McKinsey & Company (2023). Talent mobility in the post-pandemic era: report. <https://www.mckinsey.com>

22. Tanuja, S., Suhasini, T., Supriya, G., Nandula, V., Ankul, P., & Punamkumar, H. (2022). A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. Korea Review Of International Studies, 15(38), 88-98. <https://www.researchgate.net/publication/364828220> [in English].

23. Vukotych, S., Karabashevich, D., & Mirchetych, V. (2022, May 28). Strategic approach to talent management: through contexts of time and environment. Proceedings of XVIII International May Conference on Strategic Management. Bor, Serbia, 126-134. <https://www.researchgate.net/publication/364318283>

24. Vulpen E. (2026). How to create a talent management strategy in 2026. <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy>

Дата надходження статті: 30.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.