

b_econ_2025_005

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

**УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ: ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

студентка 4 курсу, 451 групи
спеціальності 051 Економіка
(ОП Управління персоналом та
економіка праці)

Загул Неля Тарасівна

Керівник:

канд. екон. наук, доцент
Водянка Любов Дмитрівна

*До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол №__ від _____ 2025 р.*

Зав. кафедрою _____ доц. Водянка Л.Д.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 051 Економіка. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025. 68 с.

Загуг Н.Т. Управління талантами: економічний вимір в умовах глобалізації. Рукопис. У розділі 1 наведено теоретичні основи впровадження системи управління талантами, а саме поняття та складові системи управління талантами, особливості розробки системи та інструменти управління талантами.

*У розділі 2 надано загальну характеристику діяльності компанії «Аплот»; проведено кадрового потенціалу підприємства та стану управління талантами на підприємстві. У розділі 3 визначено шляхи впровадження системи та удосконалення методів управління талантами, виконано оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів. **Ключові слова:** управління талантами, персонал, методи, система управління, оцінка ефективності.*

ABSTRACT

(іноземною мовою до 700 знаків)

Bachelor's thesis for a bachelor's degree in 051 Economics Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2024. 68 p.

Zagul N.T. Talent Management: An Economic Perspective in the Context of Globalization. Manuscript.

Chapter 1 outlines the theoretical foundations for implementing a talent management system, including the concept and components of talent management, features of system development, and talent management tools.

Chapter 2 provides a general overview of the activities of the company “Aplot”, analyzes the human resources potential and the current state of talent management within the enterprise. Chapter 3 identifies ways to implement the system and improve talent management methods, and evaluates the effectiveness of the proposed measures.

Keywords: *talent management, personnel, methods, management system, effectiveness evaluation.*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Загуг Неля Тарасівна _____ ПІБ студента (ки)

3

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ.....	7
1.1. Сутність та структурні елементи сучасної системи управління талантами..	7
1.2. Підходи та особливості побудови системи управління талантами.....	11
1.3. Інструменти управління талантами в умовах глобалізації.....	17

Висновок до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ	
КОМПАНІЇ.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аплот».....	21
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	29
2.3. Оцінка стану управління талантами.....	38
Висновок до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ СВІТОВИХ	
ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	
3.1 Управління талантами в контексті глобального виміру: міжнародні рейтинги.....	45
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління талантами (Talent Management) на ТОВ «Аплот».....	50
Висновок до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни, глибоких соціально-економічних трансформацій та невизначеності, пов'язаної з глобальними кризами, питання ефективного управління людським капіталом набуває особливої ваги. Сьогодні провідні економісти, HR-фахівці та керівники підприємств визнають систему управління талантами не просто актуальною, а стратегічно важливою для стійкого розвитку бізнесу.

Саме продумана система управління талантами здатна забезпечити адаптивність організації до різко змінних умов, підтримати її інноваційний потенціал, відновити управлінські й операційні процеси, а також сформувати нову організаційну культуру. В умовах воєнного часу вона виступає як механізм

збереження ключових працівників, розвитку внутрішніх ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Ефективне управління талантами дозволяє керівництву підприємств не лише зберігати функціонування в умовах турбулентності, а й стратегічно переосмислювати цінності, підходи до мотивації, моделі лідерства. В умовах викликів, спричинених війною, мобілізаційними процесами, міграцією кадрів і нестачею кваліфікованих працівників, це стає запорукою виживання та розвитку.

Попри наявність широкого спектра підходів і технологій, що представлені в науковій та прикладній літературі, багато з них виявляються недостатньо адаптованими до кризового середовища. Саме тому виникає нагальна потреба у переосмисленні підходів до управління талантами, їхньому удосконаленні та впровадженні в українському бізнес-середовищі, з урахуванням нових реалій.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю оновлення управлінських підходів в умовах військової економіки, а також пошуку ефективних інструментів збереження й розвитку людського потенціалу вітчизняних компаній.

5

Мета роботи - дослідити сучасні теоретичні підходи та практичні аспекти впровадження системи управління талантами на українському підприємстві в умовах війни та посткризового відновлення.

Завдання дослідження:

- визначити зміст, структуру та роль системи управління талантами в нових соціоекономічних умовах;
- проаналізувати особливості розробки та реалізації такої системи;
- ідентифікувати ключові інструменти управління талантами на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства дослідження;
- провести діагностику кадрового потенціалу;
- оцінити наявний стан управління талантами;
- запропонувати комплекс заходів щодо формування або вдосконалення

системи;

- обґрунтувати ефективність запропонованих рішень у контексті стратегічної адаптації підприємства.

Об’єкт дослідження – процес впровадження системи управління талантами на підприємстві ТОВ «Аплот».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади побудови системи управління талантами в умовах війни та нестабільності.

Методологія дослідження спирається на сучасну економічну науку, зокрема у сферах HR-менеджменту, антикризового управління, інституційної економіки, а також на нормативно-правову базу України, статистику та практичний досвід компанії.

Застосовані методи: аналітичний, статистичний, порівняльний, графічний, монографічний, абстрагування, узагальнення - дозволяють комплексно охопити як стратегічні, так і операційні рівні управління талантами.

6

Наукова новизна полягає в поєднанні адаптивного й стратегічного підходів до управління талантами в умовах війни, виявленні ризиків та бар’єрів у їх впровадженні, а також розробці інструментів, здатних забезпечити кадрову стабільність та розвиток.

Структура роботи: бакалаврське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

7

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

1.1. Сутність та структурні елементи сучасної системи управління талантами

Упродовж останніх десятиліть управління людським капіталом зазнало глибоких трансформацій, особливо в умовах глобальних викликів,

технологічних змін та збройних конфліктів. Зв'язок між ефективністю організаційної культури та розвитком людських ресурсів був відзначений ще у 1970-х роках, однак лише наприкінці XX ст. поняття «управління талантами» почало набувати чітких наукових контурів. Вперше цей термін увів Девід Уоткінс у 1998 році, а згодом він був розкритий у його праці «Системи управління талантами» (2004) [13].

Подальший поштовх розвитку цього напрямку надала публікація звіту консалтингової компанії *McKinsey & Company* «Війна за таланти» (2001), яка стала точкою відліку для нового етапу осмислення ролі талантів у довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу. На сьогодні управління талантами — один із провідних напрямів HRM, що забезпечує організаціям кадрову гнучкість, стратегічну сталість та здатність до адаптації в умовах нестабільності, зокрема під час війни.

Науковці висвітлюють управління талантами з різних позицій. Зокрема, М.С. Татаревська та О.В. Сорока ототожнюють його з управлінням людським капіталом, наголошуючи на важливості формування системи забезпечення талантами як стратегічного пріоритету. А.О. Азарова, О.О. Мороз та інші трактують управління талантами як цілісну систему дій, що включає залучення, розвиток, мотивацію та просування ключових працівників, необхідних як для поточних, так і перспективних потреб організації [26].

8

Інші дослідники, як-от І.В. Філіпішин, М.Н. Ушева, В.Л. Пікалов, О.І. Продіус, А.І. Журавель та інші, акцентують на системності процесу виявлення, розвитку та утримання персоналу, який є особливо цінним для компанії з огляду на його потенціал або здатність виконувати критично важливі функції.

Водночас В.М. Пилипенко та співавтори підкреслюють роль управління талантами як поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних заходів, спрямованих на підвищення компетентності в ключових сферах діяльності. Н. Осовицька та К.А. Нефьодова наголошують на важливості прогнозування потреб у людських ресурсах і формування сприятливих умов для їх залучення та збереження.

Узагальнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних учених, можна

стверджувати, що система управління талантами - це не просто технологія відбору кадрів, а комплексний, інтегрований підхід до стратегічного HRM, який охоплює весь цикл взаємодії з працівником: від пошуку до розвитку та утримання.

Сучасна практика демонструє, що ефективне управління талантами базується на таких ключових компонентах:

- цілеспрямоване залучення фахівців з високим потенціалом;
- управління та розвиток ключових компетенцій і навичок;
- стимулювання та мотивація;
- удосконалення умов утримання персоналу в умовах постійних змін.

Особливої актуальності управління талантами набуло в контексті повномасштабної війни в Україні, що створила нові реалії на ринку праці: мобільність, дефіцит кадрів, вимушена релокація бізнесу, зростання ролі дистанційної та гібридної праці. У таких умовах підприємства мають не лише адаптуватися, а й активно формувати стратегії кадрової стабільності через системне управління людським потенціалом.

Перехід від індустріального до інформаційного суспільства, цифровізація, впровадження елементів ШІ, а також війна як екстремальний фактор - усе це

9

підсилює необхідність у створенні гнучких, адаптивних систем управління талантами.

Таким чином, попри різноманіття підходів, загальною рисою сучасних трактувань управління талантами є акцент на цінності працівника як стратегічного ресурсу, індивідуалізація HR-практик, зв'язок із корпоративною культурою та орієнтація на довгострокову результативність.



Утримання



Розвиток



Управління
талантами в компанії

управління талантами на підприємстві [20] Управління талантами.

Неможливо повноцінно реалізувати потенціал співробітників, якщо не надавати їм можливостей для застосування своїх здібностей. Співробітники з високим потенціалом (HiPo) потребують чітко визначених завдань і орієнтирів у своїй роботі. Для цього компанія повинна мати чітко сформульовану стратегію та бізнес-цілі. Варто пам'ятати, що таланти не завжди нові - вони можуть бути приховані в працівниках, які давно працюють у компанії. Тому важливо регулярно проводити оцінювання персоналу, щоб виявити нові перспективи для включення до кадрового резерву.

Розвиток талантів. Ефективна система управління талантами неможлива без складової розвитку. Необхідно не лише використовувати наявні сильні сторони працівника, а й інвестувати в розширення його компетенцій у стратегічно важливих напрямках. Це сприяє досягненню кращих результатів і зростанню прибутковості. Різні форми навчання - від наставництва до тренінгів та курсів - забезпечують безперервне професійне зростання. Такий підхід підвищує мотивацію, допомагає утримати фахівців, а також дозволяє сформувати кар'єрні траєкторії. Догляд за талантами створює позитивний імідж компанії як роботодавця, що інвестує у власну команду.

10

Утримання талантів. Мотивація персоналу повинна включати механізми, які сприятимуть довгостроковому утриманню ключових фахівців у компанії. До таких інструментів належать кар'єрне планування та створення кадрового резерву. Талановиті працівники повинні чітко розуміти свої можливості для професійного росту, бачити шлях розвитку та відчувати підтримку у своїх ідеях. Створення середовища, де цінується ініціатива та підтримуються нові пропозиції, діє як ефективний нематеріальний стимул.

Проте наявність високопотенційних працівників у команді іноді може

створювати додаткові виклики. За результатами дослідження НП «Експерти Ринку Праці» та компанії «Changellenge», серед потенційних ризиків - потреба у створенні особливих умов для розвитку та самореалізації, міжособистісні конфлікти через відмінності в темпераменті, необхідність адаптації до ключових гравців, підвищена увага керівництва до окремих працівників і, як наслідок, порушення стандартних процедур.

Іноді супротив системі управління талантами може виходити від керівників підрозділів, які не зацікавлені в просуванні сильних підлеглих через страх конкуренції або втрату контролю. Це може призводити до приховування талантів і, як наслідок, зниження ефективності компанії. Щоб уникнути таких ситуацій, доцільно впроваджувати незалежну систему оцінки персоналу.

Формування системи управління талантами включає три ключові етапи: 1. Виявлення потенційних лідерів серед працівників. Це здійснюється за допомогою оцінювання, яке дозволяє встановити наявність необхідного потенціалу.

2. Розвиток і навчання. На основі результатів оцінювання відбираються кандидати до кадрового резерву та реалізується програма їх подальшого навчання та розвитку.

3. Застосування та утримання талантів у компанії. Це включає диференційований підхід до персоналу, створення умов для натхнення та самореалізації.

11

Побудова дієвої системи управління талантами починається зі зміни ставлення до персоналу - з визнання того, що саме талановиті співробітники, незалежно від їхнього рівня в організаційній ієрархії, є ключовим джерелом конкурентної переваги. Цей підхід можна реалізовувати через дві стратегічні моделі: як «війну за таланти», що передбачає боротьбу за найкращих фахівців на ринку, або як «війну за креатив», яка акцентує увагу на розвитку внутрішнього потенціалу команди.

1.2. Підходи та особливості побудови системи управління талантами

Багато компаній, прагнучи впровадити програму з управління талантами, починають із залучення працівників, які, на їхню думку, мають необхідні навички для провідних посад. Однак такий підхід не завжди є оптимальним стартом. Розробка ефективної системи має розпочинатися з осмисленої стратегічної концепції управління талановитими кадрами. Стратегічне бачення повинно бути присутнє ще до остаточного формулювання конкретних завдань. Будь-яка система талант-менеджменту, як правило, включає три ключові етапи (рис. 1.2).

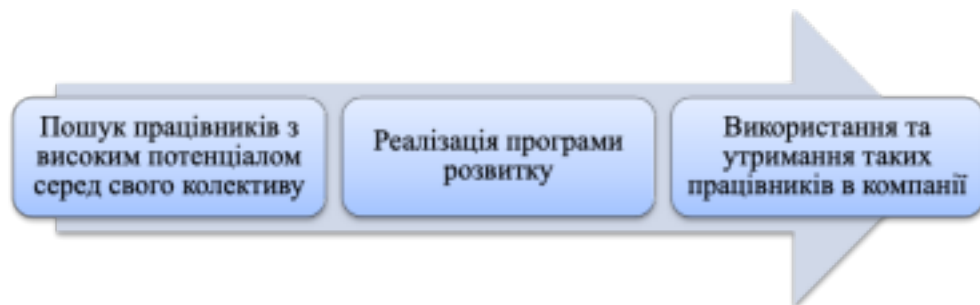


Рис. 1.2. Основні стадії плану по талант-менеджменту [9]

Враховуючи сучасні тенденції у сфері HR на глобальному рівні, стратегічний підхід до розробки системи управління талантами передбачає реалізацію кількох напрямів (рис. 1.3), кожен із яких буде детально розглянуто нижче.

12

1. Залучення талановитих співробітників. У цьому напрямі підприємства зазвичай обирають один із двох підходів:

- Внутрішній пошук талантів. Керівники структурних підрозділів отримують додаткове завдання - виявлення потенціалу серед наявного персоналу. Для цього можуть застосовуватись внутрішні конкурси, професійні змагання та інші форми оцінювання з метою виявлення найбільш перспективних працівників.

- Зовнішній рекрутинг. Функція пошуку нових талантів покладається на HR-відділ, який організовує процес добору зовнішніх кандидатів. Це може включати проведення співбесід, тестувань, анкетування та інші методи виявлення високопотенційних працівників [12].

Для успішного залучення та утримання талановитих кадрів підприємству необхідно формувати конкурентні пропозиції. Якщо компанія справді зацікавлена у талантах, вона має забезпечити привабливі умови праці, зокрема: гідний рівень оплати, повний соціальний пакет, сприятливий мікроклімат у колективі, можливість участі у перспективних і креативних проектах тощо.

З метою залучення та утримання талановитих співробітників на підприємстві необхідна розробка привабливих пропозицій. Якщо підприємство дійсно зацікавлено в талановитих працівниках, воно повинно забезпечити кращу пропозицію на ринку праці за такими показниками, як: соціальний пакет, оплата праці, клімат і відносини в колективі, перспективні і цікаві проекти і роботи та ін. Ці дії включають:

- виявлення талантів;
- залучення талантів;
- розвиток та навчання;
- мотивація та утримання;
- оцінка ефективності.

13

Наступним кроком є трансформація підходів до найму персоналу. У сучасних умовах ринку праці підприємствам доводиться адаптуватися до нової реальності, де ініціатива належить не роботодавцю, а висококваліфікованим працівникам, які самі обирають найбільш привабливі компанії для працевлаштування. Тому процес пошуку талантів має бути безперервним, а не здійснюватися лише за наявності вакантних посад.



Рис. 1.3. Етапи виявлення талантів [6]

1. Виявлення талантів (рис. 1.3). Цей етап передбачає оцінювання

персоналу відповідно до ключових компетенцій. Існує декілька інструментів для реалізації цього завдання, зокрема:

- розроблення системи ключових показників ефективності (KPI);
- регулярне (наприклад, щоквартальне) проведення кадрового аудиту.

Загальний KPI співробітника може розраховуватися як середнє значення окремих показників ефективності. Цей процес доцільно автоматизувати в межах корпоративної інформаційної системи управління персоналом.

Оцінювання персоналу здійснюється керівником відповідного напрямку у формі індивідуальної бесіди. Тематичний фокус аудиту охоплює знання співробітника про продукт, історію компанії та бренду, розуміння операційних стандартів, а також особливості бонусної системи, що діє для клієнтів. Результати оцінювання фіксуються у спеціальному журналі аудиту персоналу, який перебуває у розпорядженні тренера напрямку. Такий підхід дозволяє оперативно і об'єктивно виявляти талановитих співробітників за двома ключовими критеріями [15]:

14

- йнаявність теоретичних знань і практичних навичок;
- рівень результативності у виконанні обов'язків.

2. Розвиток талантів. Для керівників, орієнтованих на ефективне управління талантами, ця діяльність є не просто елементом функціоналу, а важливою і відповідальною складовою лідерства. Вони усвідомлюють неможливість делегування цього процесу та активно інвестують власний час і ресурси у посилення потенціалу своєї команди, водночас підтримуючи й розвиток інших колег. Високий рівень особистої залученості, ініціативності, рішучості та готовності до сміливих рішень є характерними рисами таких управлінців.

Управління талантами охоплює три ключові рівні:

1. планування заміन, що передбачає створення кадрового резерву;
2. планування наступності, як системний підхід до забезпечення безперервності управління;
3. безпосереднє управління талантами, яке включає формування

індивідуальних траєкторій розвитку.

Для кожного рівня визначаються окремі завдання, об'єкти впливу, показники оцінювання, а також критерії ефективності, які узагальнено у таблиці 1.1.

Прогнозування потреби у фахівцях певного профілю, створення умов для їхнього залучення та подальшого розвитку - саме в цьому сьогодні полягає суть сучасного управління талантами. В умовах швидкоплинного, нестабільного та часто непередбачуваного бізнес-середовища традиційні підходи до роботи з персоналом втрачають свою ефективність. Тому ключовим викликом стає пошук нових підходів до виявлення, добору, розвитку та утримання талановитих працівників в умовах постійних змін.

Варто відзначити, що відсутність єдиного підходу до розуміння самого поняття «талант», відмінності у внутрішніх стандартах компаній, а також різноманітність методик оцінювання ускладнюють побудову ефективної системи управління талантами.

15

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика рівнів управління талантами

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування заміन	Планування наступності	Управління талантами
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Загальна наступність у розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні Позиції	HiPo (співробітники з високим потенціалом)	Весь персонал організації
Оцінка	Професійний потенціал і діяльність	Оцінка потенціалу і прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Всі здібності та результати мають значення
Результат	План заміन для ключових позицій	Розвиток і кар'єрний план для HiPo компетенцій	Повністю інтегровані в HR-процеси системи розвитку і розкриття талантів

Кар'єра	Лінійна, в основному за функціоналом	Міжфункціональна, міжрегіональна і междівізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як по географії, так і по бізнесу
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд з плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR-процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Беруть участь працівники, фахівці з управління персоналом, керівництво, генеральний директор
Ставлення співробітників	Згода	Схвалення	Участь

Крім того, талант як сукупність здібностей часто має латентний характер - його важко виявити, об'єктивно оцінити та виміряти на практиці. За результатами останніх зарубіжних досліджень, запровадження системи управління талантами дозволяє компаніям досягати водночас кількох стратегічно важливих цілей: покращення позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності, розвиток професійного потенціалу працівників, розширення їхніх компетенцій і створення кадрового резерву для оперативного заміщення ключових посад.

1. Утримання талантів. Для того щоб талановиті співробітники не лише вкладали свої зусилля в досягнення цілей організації, але й відчували турботу з

боку роботодавця, необхідно реалізовувати чітку політику їх підтримки. Серед основних інструментів утримання можна виокремити наступні [10]:

16

- системна орієнтація на професійний розвиток;
- прозорість, чесність і відкритість комунікацій;
- зрозумілість процедур управління і чіткість організаційної структури;
- конкурентна оплата праці;
- надання розширеного соціального пакета;
- змістовна робота, яка сприяє розкриттю особистого потенціалу.

Створення комфортних умов праці та демонстрація реального інтересу до потреб персоналу сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, що позитивно впливає як на економічні показники, так і на загальну стабільність діяльності підприємства [11].

Враховуючи високий попит на талановитих фахівців, утримання таких працівників потребує серйозної мотиваційної підтримки. Серед дієвих практик - проведення регулярних неформальних зустрічей з керівництвом для обговорення актуальних питань, забезпечення можливостей професійного навчання, створення чітких кар'єрних траєкторій, запровадження системи пілг і бонусів, адаптованих до індивідуальних потреб, впровадження менторських програм, а також формування корпоративної культури, що підтримує ідеї довіри, розвитку й відповідальності.

Таким чином, ефективно реалізована стратегія роботи з персоналом дозволяє підприємству забезпечити цілеспрямований та системний процес залучення, використання й розвитку людського капіталу для досягнення стратегічних бізнес-цілей. Сьогодні концепція «талант-менеджменту» набуває все більшого значення як інструмент підвищення загальної ефективності організації. Саме завдяки талановитим працівникам - носіям ідей, інновацій, амбіцій та здатності створювати конкурентний продукт і розвивати бренд - підприємство отримує реальні переваги на ринку.

17

1.3. Інструменти управління талантами в умовах глобалізації

Одним із важливих етапів розвитку концепції Talent Management стала робота міжнародної консалтингової компанії McKinsey у кінці 1990-х років, результатом якої стало ґрунтовне дослідження «War for Talent» (2001), засноване на аналізі діяльності 77 провідних компаній. Під управлінням талантами розуміють комплекс інструментів та підходів, що дозволяють ефективно залучати, розвивати та використовувати здібності співробітників задля стратегічного зростання організації.

Подолання супротиву з боку керівників структурних підрозділів потребує чіткої мотивації: необхідно пояснити, що розвиток талантів слугує утриманню ключових фахівців, формуванню кадрового резерву, а також готує заміну на випадок відсутності керівника. У компанії OBI, наприклад, HR-департамент створює «план по талантам» для кожного відділу, визначає кількість кандидатів на управлінські позиції, а керівники за розвиток наступників можуть отримати підвищення. Відомості про таких керівників публікуються у корпоративному виданні «OBI Life».

Управління талантами базується на чотирьох ключових принципах: 1. Віра в те, що саме найефективніші співробітники визначають успішність компанії;

2. Відповідальність за розвиток персоналу несуть усі керівники, а не лише HR;

3. Робота з талантами має бути системною, а не епізодичною; 4. Керівник сам формує сильну команду, а не працює з тими, хто йому «достався».

Дослідження PwC показало, що 92% компаній впроваджують практики Talent Management, при цьому 86% залучають усіх працівників, а 14% - тільки керівний склад. Основні інструменти:

- Індивідуальні плани розвитку;
- Програми навчання для лідерів;
- Залучення до стратегічних ініціатив.

Ключову роль відіграє корпоративна культура. Вона стимулює співпрацю, обмін знаннями та лояльність персоналу. Такі цінності, як відкритість, довіра,

повага та командна підтримка, створюють середовище, у якому таланти хочуть залишатися й розвиватися.

Компанія General Electric є одним із піонерів Talent Management. У її корпоративну культуру закладено: принциповість, відданість майстерності, відкритість до ідей, бачення перспективи, прагнення до змін, глобальне мислення. Мотиваційна система базується на поєднанні досягнень і навичок, а основний акцент робиться на розвитку персоналу через навчання, ротацію та створення умов для професійного зростання.

Procter & Gamble впроваджує систему мотивації, орієнтовану на результат, характер і етичність співробітника. Програма STAR передбачає бонуси за досягнення. Додатково використовуються:

- гнучкий графік;
- розширений пакет пільг;
- програми розвитку за кордоном;
- внутрішні тренінги та наставництво.

Серед ефективних інструментів Talent Management:

- Об'єктивні KPI для визначення ефективності;
- Інтеграція управління талантами у загальну стратегію;
- Цільові програми навчання і внутрішня ротація;
- Співпраця з освітніми закладами;
- Індивідуальні плани кар'єрного зростання;

• Карти талантів для планування потреб і виявлення прогалин. Утримання талантів передбачає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання: від премій і бонусів до визнання, нагород, кар'єрних можливостей, зворотного зв'язку, відкритої корпоративної культури. Також важливими є:

- Програми наставництва;
- Конкурси ідей з винагородою;
- Можливість навчання та сертифікацій;
- Соціальні пакети для працівників і їх родин.

Таким чином, досвід провідних компаній демонструє, що ефективне управління талантами ґрунтується на комплексному підході, в центрі якого -

стратегія, культура, розвиток і визнання. Це новий етап еволюції HR, що відповідає вимогам сучасної економіки та глобальної конкуренції.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що управління талантами є стратегічно орієнтованим процесом, спрямованим на виявлення, розвиток і ефективне використання високопотенційних працівників для вирішення складних бізнес-завдань. Цей підхід охоплює не лише окремі HR-функції, а й формує інтегровану систему, що об'єднує рекрутинг, адаптацію, навчання, розвиток лідерства, управління ефективністю та планування кар'єрного зростання. Водночас управління талантами означає створення умов, за яких здібні фахівці зможуть реалізувати свій потенціал, оскільки ними неможливо керувати за допомогою традиційних управлінських методів.

Ключовими складовими ефективної системи управління талантами на підприємстві виступають: залучення, управління, розвиток і утримання персоналу. Продумана стратегія розвитку людського капіталу дозволяє підприємству цілеспрямовано формувати сильну команду, яка сприяє досягненню довгострокових цілей. Саме талановиті працівники є основою конкурентних переваг підприємства - вони створюють інноваційні продукти, продукують ідеї, формують бренд і забезпечують динаміку зростання.

У межах дослідження також виявлено основні інструменти, які застосовуються для ефективного управління талантами: система об'єктивних

20

показників (KPI), узгодження HR-стратегії із загальною стратегією підприємства, індивідуальні плани розвитку, програми наставництва, інструменти ідентифікації потреб персоналу, планування кар'єри та формування «карти талантів».

Аналіз практики провідних міжнародних компаній засвідчує посилення актуальності Talent Management як окремого напрямку HR-управління. Такий підхід відповідає новим умовам ринку праці та орієнтований на меритократичні

принципи, розвиток корпоративної культури, нематеріальну мотивацію і всебічне професійне зростання персоналу. Управління талантами перетворюється на визначальний фактор стійкості та успішності сучасного підприємства.

21

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аплот»

Компанія «Аплот» є одним з лідерів по виробництву входних дверей на ринку України, яка працює з 2004 року. Вона змінюється і прогресує разом зі світовими тенденціями, тому за більш ніж 20-річну історію невелике підприємство переросло в масштабний завод з потужною виробничою базою площею 5500 м².

Гарантією якості продукції є висока культура виробництва дверей. Саме з цієї причини компанія «Аплот» на всіх етапах виробничого циклу використовує провідне європейське обладнання, сучасні комплектуючі та залучає досвідчених кваліфікованих фахівців - професіоналів своєї справи.

Відомості про підприємство (назва, адреса, місце реєстрації, номер телефону або телефаксу)

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Аплот». Адреса: Україна, 59052, Чернівецька обл., Сторожинецький р-н, село Великий Кучурів, вулиця Головна, будинок 31О.

Дата реєстрації: 17.09.2013.

Номер телефону: +380507513819.

ТМ «Аплот» є зразком відповідальності і безпеки, надаючи широкий асортиментний ряд дверей для наших клієнтів і стабільність своїм партнерам. Великий акцент компанія робить на трендовості дизайну і є законодавцем

стилю в оформленні вхідних груп. Підприємство представляє нову унікальну колекцію вхідних дверей, яка є вираженням кращих ідей і дизайнерських рішень.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аплот» діє на підставі 22

установчих документів, затверджених засновниками (учасниками).

Форма власності: Недержавна власність.

Орган управління юридичної особи: вищий – збори учасників; виконавчий – директор.

Таблиця 2.1

Загальні посади на підприємстві

ПІБ	Посада
Онеску Ольга Яківна	директор підприємства
Ключук Микола Михайлович	генеральний директор підприємства
Скальська Інна Володимирівна	керівник відділу оптових продажів
Ярема Юрій Тимофійович	керівник відділу постачання
Долголіч Лариса Володимирівна	головний бухгалтер
Гредасова Ольга	головний логіст
Бодюл Олександра	керівник сервісного відділу

Основний вид діяльності: Виробництво металевих дверей і вікон. Основні товарні позиції:

- бар'єри, ворота, хвіртки з металу;
- двері з металу;
- вікна з металу.

Додаткові види діяльності:

- дверні коробки і віконні рами металеві;
- світлові люки, слухові вікна і ліхтарі верхнього світла металеві;
- віконниці, жалюзі, навіси і завіси з металу;
- двері і вікна захисні.

Компанія працює в різних каналах збуту в Україні:

1. Власний роздріб – салон-магазин «Вікна стиль» (м. Чернівці, вул. Небесної сотні, 20.)

2. Дистриб'юція – з дистриб'ютори на ринку України, представленість в понад 180 торгових точках.

3. Первинний ринок (робота із будівельними організаціями) – в середньому 3000 шт./міс. відвантажується на об'єкти будівництва в Україні.

23

4. SmartTender — це офіційний електронний торговельний майданчик ProZorro, а також один з найбільших українських операторів комерційних закупівель і продажів.

5. Інтернет продажі - <https://aplot.ua/>

Важливим для аналізу основних фінансово – економічних показників є порівняння чистого фінансового результату, собівартість реалізованої продукції та чистий дохід від реалізації продукції. Вище зазначені показники та їх розрахунок можна побачити в табл.2.2, а їх порівняння на рис.2.1.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово – економічних показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Аплот» за 2022-2024 роки

тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-) звітного періоду до	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43248,5	54526,9	66139,5	11278,4	11612,6
Інші операційні доходи	2913,2	5843,1	11487,5	2929,9	5644,4
Собівартість реалізованої продукції	-38892	-48178	-55682	-9285,5	-7504,4
Інші операційні витрати	6641	9269,1	19424,5	2628,1	10155,4
Чистий прибуток (збиток)	518,5	2397	2066,7	1878,5	-330,3

*Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Аплот»

Якщо проаналізувавши динаміку основних фінансово-економічних

показників діяльності ТОВ «Аплот», можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшувався. У 2023 році порівняно з 2022 роком чистий дохід зріс на 11278,4 тис. грн, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 11612,6 тис. грн. На збільшення обсягу продажу суттєво вплинуло зростання ринку споживання.

Собівартість реалізованої продукції з кожним роком зростає. У 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 9285,5 тис. грн, а в 2024 р. порівняно з 2023 р., на 7504,4 тис. грн. Тобто, збільшення собівартість призведе до зменшення прибутку, і навпаки.

24

Чистий прибуток (збиток) ТОВ «Аплот» має тенденцію отримувати збитки: у 2024 році порівняно з 2023 роком він зменшився на 330,3 тис грн, що свідчить про те, що компанія є збитковою. Але, якщо порівнювати 2023 рік з 2022 роком, тоді можна побачити, що їхня тенденція отримала прибуток (1878,5 тис. грн). Отже, можемо стверджувати, що підприємство звітному періоду стає не значно збитковим.

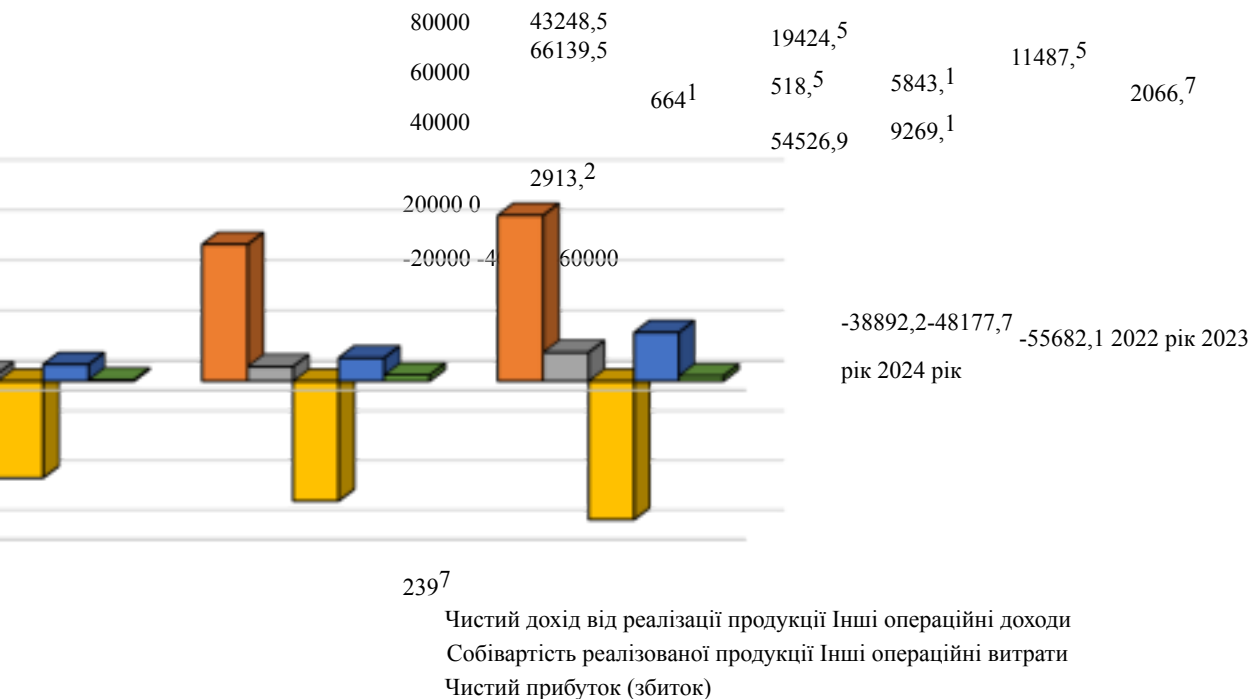


Рис.2.1 Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Аплот» за 2022-2024 роки

Далі необхідно провести аналіз фінансового положення підприємства. Для цього необхідно скористатися даними бухгалтерської звітності. З таблиці 2.3

можна розглянути складові основних фінансово – економічних показників фінансового стану діяльності підприємства. Таблиця 2.3

Аналіз основних фінансово – економічних показників фінансового стану діяльності ТОВ «Аплот» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+;-) звітного періоду до	
				2023/2022	2024/2023
Власний баланс	12470,8	19564	40840,3	7093,2	21276,3
Власний капітал	3207,7	4005,8	6134,7	798,1	2128,9
Поточні зобов'язання	9263,1	11304,3	24645,6	2041,2	13341,3
Необоротні активи	62	188	641,9	126	453,9
Оборотні активи	12408,8	19376,8	40198,4	6968	20821,6

25

Динаміка власного капіталу підприємства є позитивною оскільки у 2023 році порівняно з 2022 роком капітал збільшився на 798,1 тис. грн, а в 2024 році порівняно з 2023 роком на 2128,9 тис. грн. Це є досить позитивною тенденцією для підприємства, адже збільшення власного капіталу дозволяє компанії розвиватися і вона є незалежною від джерел фінансування.

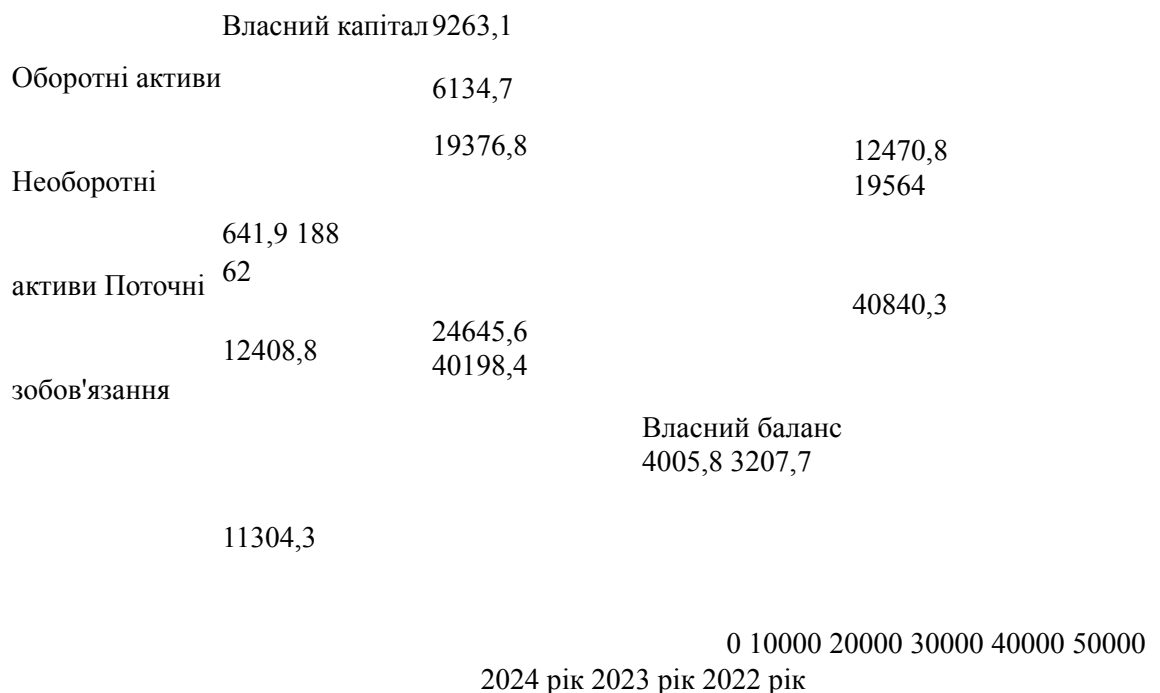


Рис.2.2 Динаміка фінансових стану діяльності ТОВ «Аплот» за 2022-2024 роки

За визначений період необоротні активи ТОВ «Аплот» мають тенденцію до розширення: у 2023 році порівняно з 2022 роком вони збільшуються на 126 тис. грн, а в 2024 році порівняно з 2023 роком на 453,9 тис. грн. Збільшення необоротних активів спричиняє розширення основних засобів.

Щодо оборотних активів ТОВ «Аплот», то у 2023 році порівняно з 2022 роком вони збільшилися на 6968 тис. грн, а в 2024 році порівняно з 2023 роком на 20821,6 тис. грн. Це є позитивною тенденцією змін.

Таким чином, валюта балансу, щодо фінансово стану підприємства ТОВ «Аплот» з кожним роком зростає. У 2024 році вона становить 40840,3 тис. грн. Збільшення валюти балансу оцінюється позитивно, оскільки розширюється обсяги господарської діяльності, збільшується попит на продукцію.

Отже, проаналізувавши основні фінансово – економічні показники діяльності ТОВ «Аплот», спостерігаємо, переважно позитивну динаміку розвитку та збільшений асортимент своїх послуг, нарощує прибуток і

26

збільшується власний капітал, що у свою чергу, спричиняють збільшення інших витрат діяльності.

Компанія «Аплот» являється товариством з обмеженою відповідальністю. У товариствах з обмеженою відповідальністю майнова відповідальність партнерів не перевищує суми, яку вони внесли при створенні товариства. Такі партнерства характерні для фірм, зайнятих здійсненням будівельних проектів, розробкою природничих ресурсів, операціями з нерухомістю та іншими видами діяльності в капіталомістких сферах.

Основний напрямок роботи ТОВ «Аплот» – металеві входні двері в квартиру. Завдяки новітньому обладнанню компанія може запропонувати вам розширену лінійку продукції і безліч варіацій дверних конструкцій. Основним серіями продукції являється:

1. Silver – бюджетні моделі, що поєднують привабливу ціну і надійність. Вони відрізняються високим ступенем захисту, тепло і шумоізоляційними властивостями і доступні в різному дизайні і комплектації.

2. Gold – відрізняються більшою товщиною сталевого листа і полотна і

підвищеним ступенем надійності. Ви можете вибрати двері з різними варіантами замкових систем, прихованим петлями або дебітором для додаткового захисту від злому.

3. Platinum – товщина полотна 106 мм, приховані петлі, замки кращих світових виробників Mottura и Cisa.

Також ТОВ «Аплот» пропонує різні варіанти вуличних дверей для будинку:

1. Металопластикові моделі з малюнками і інкрустацією на склі. Крім того, тільки у нас ви можете замовити новинку для українського ринку – вхідні двері ПВХ з кованими решітками.

2. Вхідні двері преміум-класу з покриттям з керамограніта. Такі моделі не вигоряють на сонці і не бояться дощу і снігу, тому ідеально підходять для вулиці.

27

3. Алюмінієві вхідні двері – оптимальний варіант для будинку. Вони стійкі до впливу сонячних променів і опадів, не бояться вітру і морозу. Крім того, для максимальної захищеності ви можете встановити в них кодовий або Bluetooth замок, а також сканер відбитка пальця. Є можливість відкривання пультом.

Крім того, в асортименті компанії є технічні сталеві двері. Вони призначаються для під'їздів, паркінгів, офісів. Такі вироби доступні в різній комплектації, а їх конструкція включає в себе від одного двох листів металу. Моделі з двома листами мають протипожежний захист (сертифікат на 60 хв.).

Щоб двері ідеально вписувалися в інтер'єр, за вашим бажанням ми безкоштовно оформимо її в двох різних кольорах – зсередини і зовні. Також ви можете вибрати комплектацію, яка оптимально підійде вам з точки зору ціни і якості.

Крім зазначеного асортименту готової продукції компанія пропонує можливість придбати двері під замовлення – з потрібною комплектацією, характеристиками і дизайном.

Матеріально-технічна база ТОВ «Аплот» складається з:

– Виробничі приміщення у с. Великий Кучурів з виробничою площею 1200 м²

– Загальна площа виробництва 5500 м²

- Салон «Рута», салон «Вікна стиль» (м. Чернівці, вул. Небесної сотні, 20)
- Цех по сучасних технологіях на 1400 м²
- Цех по зберіганню та виготовленню склопакетів
- Навчальний центр для персоналу та дилерів з конференц залом в 100 людей.
- Завод броньових дверей з потужність 50 дверей в зміну
- Завод металопластикових конструкційна, який займає територію 5500 м² та потужністю виробництва та 1100 конструкцій на добу
- Завод загальною площею 2200 м²
- Власний автопарк більше 50 автомобілів
- Сучасне європейське обладнання

28

Одними з головних конкурентів ТОВ «Аплот» є ТОВ «Сталь-М» та ТМ «DEKOS», про які більш детальніше можна дізнатися нижче. На сьогоднішній день, завдяки великим темпам розвитку, впровадженню сучасного високотехнологічного обладнання, використання виключно якісних матеріалів та комплектуючих для виготовлення всіх видів продукції, Компанія «Сталь-М» є найпотужнішим виробником у західному регіоні нашої країни. ТОВ «Сталь-М» – це одна із найбільш розгалужених та динамічно зростаючих компаній на території України.

Досконалим витвором дверного мистецтва є двері серії «Gold». Вони відповідають IV класу зламостійкості і гарантовано витримують не менше 45 хвилин ще активнішого натиску зловмисників. Ці двері мають ще міцнішу конструкцію та потужніші технологічні замикаючі пристрої.

Двері серії «Gold» (золото) – це справжня заводська якість, яка підтверджена сертифікатом відповідності європейського стандарту EN 1627 та має згідно нього III клас опору до злому. Тобто, вона гарантовано витримає протягом 30 хвилин активний натиск зловмисників.

Двері серії «Gladiator+» виготовлені на базі дверей «Gladiator», укомплектовані замками багатостороннього замикання, містять проти димну стрічку та сертифіковані у відповідності з вимогами ДСТУ як металеві вхідні

двері в квартири за опором зламу другого розряду міцності.

Двері серії «Gladiator» – це входні металеві протиударні двері виробництва компанії «Сталь-М». Висока заводська якість у поєднанні із яскравим дизайном і доступною ціною робить модельний ряд універсальним рішенням для Вашої оселі.

Серія дверей Standart розроблена з метою доповнити продуктову лінійку входних дверей в квартиру моделлю, яка ідеально поєднує досконалу якість та доступну ціну.

ТМ «DEKOS» – виробництво входних металевих дверей. Основним видом продукції є входні металеві двері. В компанії розроблені дві лінійки сталених дверей.

29

Перша - це ексклюзивні сталеві входні двері високого класу взломостійкості створені з використанням найсучасніших розробок та високоточного обладнання з можливістю створення ексклюзивного дизайну завдяки художній лазерній рейці металу.

І друга лінійка броньованих дверей - це серія «ВОСТОК», призначена задовольнити вимоги найширшого кола споживачів завдяки широкому ціновому діапазону, різноманітній конструкції та комплектації, а також величезному вибору варіантів відділів.

У вирішенні питань скління DEKOS надає першочергового значення якості що поставляються вікон, оптимального вибору профілю і конструкції вікон, якісному і правильному монтажу, граничній чесності до своїх клієнтів.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Підприємство надає особливого значення людському потенціалу та інвестує значні кошти у його розвиток. Працівник – найголовніший та найцінніший актив, що створює успіх та є двигуном розвитку діяльності організації. Протягом 2024 року співробітники ТОВ «Аплот» провели 10 000 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, що були спрямовані на підвищення

професійних навичок та розвиток співробітника як особистості.

У минулому місяці був проведений тренінг «Модель ефективних продажів та якісного обслуговування Клієнтів» де співробітники ТОВ «Аплот» у салоні магазину «Вікна стиль» взяли участь у серії тренінгів по моделі ефективних продажів та якісному обслуговуванню клієнтів.

Такі тренінги систематично проводяться для співробітників організації, адже високий рівень сервісу та якісне обслуговування Клієнтів – важливий аспект в роботі кожного співробітника.

Головні теми, що розглядалися на тренінгу:

– основні поняття: «продаж», «сервіс»;

30

– операційні стандарти обслуговування клієнтів ТОВ «Аплот»;

– кроки встановлення особистісного контакту з клієнтами;

– основні етапи моделі продажів;

– техніки, методи та інструменти в проведенні ефективних продажів. Для формування навичок з продажів учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і завданнях.

Основне завдання організації – забезпечити швидко зростаючий бізнес співробітниками, які відповідають інноваційному духу. Тому що єдине, що може загальмувати розвиток - це брак «правильних» людей. Потрібно не просто набрати їх, але і навчити в короткі терміни, допомогти адаптуватися до корпоративної культури.

Проаналізуємо персонал ТОВ «Аплот» за статтю у попередні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу за статтю ТОВ «Аплот» за 2022-2023 рр. осіб

Категорії персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 21/20		Відхилення 20/19	
	Ж	ч	ж	ч	ж	Ч	Ж	ч	ж	Ч
Адміністративно управлінський персонал	5	4	5	4	4	4	-1	0	0	-1
Торгово-оперативни	2	12	3	11	2	7	-1	-4	1	-1

й персонал (виробничий)										
Допоміжний персонал	6	3	7	1	5	0	-2	-1	1	-1
Разом	13	19	15	16	11	11	-4	-5	2	-3

Слід зазначити, що у статевій структурі кадрового складу спостерігається стабільна тенденція. Жінки переважають у адміністративно-управлінському персоналі та допоміжному.

Проаналізуємо персонал ТОВ «Аплот» за віком та рівнем здобутої освіти у наведеному раніше періоді.

Відзначаються мінімальні коливання відсоткових індексів. Так як на підприємстві здебільшого важливе виробництво, переважна кількість

31

працівників з середньою спеціальною освітою. Але також, значна частика компанії має вищу освіту – переважно це стосується адміністрації. За отриманими даними видно, що найбільшою віковою групою є досвідчені – працівники від 30 до 45 років. Це показує серйозність та досвідченість компанії для дорослих людей, а ще означає, що ТОВ «Аплот» дає багато можливостей для довгострокової кар'єри. Найменшу частку у віковій структурі займають працівники віком понад 55 років.

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу за освітою та віком ТОВ «Аплот»

осіб

Вік	З вищою освітою		Зі середньою спеціальною освітою		Із загальною середньою освітою		Усього	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	2	2	4	3	2	1	8	6
Від 30 до 45	3	2	5	3	4	2	12	7

Від 45 до 55	2	3	4	2	2	2	8	7
Понад 55	2	1	1	1	0	0	3	2
Разом	9	8	14	9	8	5	31	22

Далі перейдемо до системи розвитку персоналу. Політика розвитку персоналу ТОВ «Аплот» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей.

Політика розвитку персоналу ТОВ «Аплот» містить у собі такі складові, які наведені нижче.

ТОВ «Аплот» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. В основі системи розвитку персоналу лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

32

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані.

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства.

Створення
та ведення
кадрового
резерву

Політика

Навчання Розвиток
результатів і
досягнень

кар'єри
розвитку

Оцінювання

Рис 2.3. Політика розвитку персоналу ТОВ «Аплот»

За основу управління персоналом ТОВ «Аплот» взяв навчання персоналу. Завдяки чому працівники мають можливість постійно підвищувати ефективність своєї роботи, і в результаті підніматись по кар'єрних сходах. ТОВ «Аплот» має багато різних методів навчання.

У 2022 р. у ТОВ «Аплот» пройшли навчання 86,4% усього персоналу, у всіх сферах діяльності. За даними таблиці 7 ми бачимо що в 2023 р. кількість працівників, які проходили навчання скоротилася на 3,1%, а надалі у 2024 р. скорочувалася ще на 3,7%, через те, що кількість персоналу на підприємстві скорочувалася. Також з цієї таблиці бачимо, що більшість персоналу проходило саме внутрішні тренінги.

Досить важливим напрямком є безкоштовне навчання англійській мові усіх бажаючих працівників компанії. ТОВ «Аплот» проводить двічі на тиждень

33

курси з англійської мови з носієм. Курси проводяться за рахунок обіду працівників, але є абсолютно безкоштовними.

Таблиця 2.6

Показники навчання персоналу ТОВ «Аплот» в 2022-2024 рр

осіб

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік

Внутрішнє навчання	22	24	34	18	16	8
Навчання на семінарах в Україні	32	67	79	4	6	6
Зарубіжнє навчання	6	7	9	3	3	3
Стажування	2	3	2	4	3	2
Разом	62	101	124	29	28	19

На завершення хочу сказати, що рівень розвитку персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. ТОВ «Аплот» повинен забезпечувати рівень розвитку свого персоналу, адже саме персонал дає можливість розвиватись підприємству. А здатність ТОВ «Аплот» швидше та ефективніше розвиватись на ринку дасть свої економічні переваги.

Управління персоналом організації пов'язано з його непроривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації вцілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху. Які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та

34

прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації.

Таблиця 2.7

Показники руху працівників на ТОВ «Аплот» протягом 2022-2024 рр. осіб

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Чисельність працівників, усього	32	31	22	-1	-9
Кількість прийнятих працівників	5	3	2	-2	-1
Кількість звільнених працівників	4	1	9	-3	8
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників	9	4	11	-5	7

*Джерело: сформовано автором на основі документів підприємства.

Процеси руху персоналу в сучасних організаціях рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку організації виходячи з існуючих та прогнозованих потреб організації. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу.

У 2023 р. чисельність прийнятих працівників становить 31 осіб. У 2024 р спостерігається зменшення прийнятих працівників на 9 осіб. Такий негативний показник пояснюється структурними перебудовами підприємства. У 2022 році чисельність прийнятих працівників була найбільшою з 2022-2024 рр. і дорівнює 32 осіб. У 2024 році чисельність прийнятих працівників зменшилася на 1 особу. Найбільша чисельність працівників звільнення у 2024 році дорівнює 9 осіб.

Для аналізу інтенсивності руху персоналу підприємства можуть бути використані такі відносні показники руху персоналу, таблиця 2.8. Аналіз руху персоналу на підприємстві ТОВ «Аплот» склав наступну картину. Коефіцієнт оновлення персоналу у 2022 р. становить 0,156%. У 2023 р. цей показник знизився до 0,097%. Зниження коефіцієнту оновлення персоналу

35

пояснюється структурними перебудовами на підприємстві. У 2024 р. показник обороту з прийому становить 0,091%. Стрімке зменшення коефіцієнту оновлення персоналу свідчить проте, що структурні перебудови негативно

відбилися на діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Аналізу коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Аплот» протягом 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	0,156	0,097	0,091	-0,059	-0,006
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	0,125	0,032	0,409	-0,093	0,377
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,125	0,032	0,409	-0,093	0,377
Коефіцієнт сталості кадрів, %	0,375	0,806	0,500	0,431	-0,306
Коефіцієнт заміщення, %	80	33	450	-47	417
Коефіцієнт загального обороту, %	28,13	12,90	50,00	-15,222	37,097
Коефіцієнт змінюваності, %	12,5	3,23	40,91	-9,274	37,683
Повний період змінюваності, років	8	3,1	2,44	-4,90	-0,65

*Джерело: сформовано автором

Коефіцієнт обороту з вибуття у 2022 р. становить 0,125%. У 2023 рр. цей показник зменшився до 0,032%. Зменшення коефіцієнту з вибуття пояснюється структурною перебудовою та частковим скороченням виробництва. У 2024 р. показник обороту з вибуття збільшився до 0,409%. Це свідчить про зменшення зацікавленості працівників в праці і нестабільне функціонування підприємства.

В 2022 р. коефіцієнт заміщення становить 80%. Це означає, що чисельність прийнятих працівників була більшою за звільнених. Аналогічна ситуація простежується в 2023 р. Лише в 2024 р. коефіцієнт заміщення більший за 100%, а це означає, що чисельність звільнених працівників була більшою за прийнятих.

Коефіцієнт загального обороту найбільший у 2024 р. (50%). Повний період змінюваності за даними 2022 р. наступить через 8 років, а за даними 2023 р. через 3,1 років, а у 2024 р. – 2,44 роки.

Методи аудиту діяльності організації в сфері адаптації персоналу передбачають:

1. Методику GAP-аналізу (проводиться аналіз документів та локальних

фактично існуючими відповідними процедурами, щоб зауважити чи існують розриви та розбіжності між регламентацією та процесом);

2. Серію інтерв'ю (із співробітниками прийнятими на роботу менш 32 ніж півроку назад, з тими хто звільняється відпрацювавши менше року, з керівниками, в чиї підрозділи відбувається найбільший набір персоналу або керівниками підрозділів, де фіксується найвищий рівень плинності персоналу);

3. Проведення фокус-групи з експертами (авторитетними співробітниками, які формально або неформально виконують функцію наставника новопризначених працівників).

4. Проведення анкетного опитування осіб, які пропрацювали менше 1 року. На відміну від інтерв'ю, згаданого в другому пункті, і яке проводиться лише з кількома особами, анкетування повинні пройти всі працівники зі стажем роботи до 12 місяців. Окрім того, в це анкетне опитування може бути включено низку питань, щодо наявності та характеру проблем під час адаптаційного періоду.

Отримана в результаті інформація дозволяє визначити низку ключових параметрів майбутньої системи адаптації персоналу на підприємстві: – загальну стратегію інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на підприємстві;

– необхідність використання цілого комплексу методів та інструментів адаптації персоналу або можливість використати лише окремі з них; – можливість і принципи застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу, з огляду на мотивацію та попит на готових фахівців на ринку праці.

В результаті аналізу поточної ситуації керівництво підприємства отримає чітку інформацію про формальну регламентацію адаптаційних процедур та про реальну ситуацію з їх імплементацією.

З метою запровадження оцінки ефективності як обов'язкового етапу формування системи адаптації персоналу на підприємстві, ми пропонуємо на сучасному етапі застосовувати такі методи дослідження:

1) Інтерв'ювання співробітників через один/два/три місяці роботи;

2) Анкетування співробітників після завершення адаптаційного періоду; 3) Проведення опитувань серед співробітників, які пропрацювали на підприємстві менше року;

4) Включення питань про систему адаптації або адаптаційні заходи в щорічні комплексні дослідження рівня задоволення працівників; 5) Моніторинг працевлаштування осіб, які пропрацювали на підприємстві менше року і, тим самим, продовжили період закриття певної вакансії. Таблиця 2.9

Наявність та характер проблем нових працівників під час

адаптаційного періоду

1. Чи стикались Ви з проблемами під час адаптації на новому місці роботи?				
Рік	Так	Ні	Так (%)	Ні (%)
2022	21	11	65,6	34,4
2023	19	12	61,3	38,7
2024	16	6	72,7	27,8
Разом	56	29	66,5	33,6
2. Якщо «так», опишіть характер цих проблем (не більше трьох варіантів відповіді):				
	2022	2023	2024	
Умови і характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця	57,1%	46,2%	35,7%	
Побутові труднощі (організація харчування, перерви, транспорт тощо)	54,3%	53,8%	50,0%	
Недостатня інформація для повноцінного виконання обов'язків	45,7%	43,6%	39,3%	
Відсутність або недостатня увага до моїх проблем з боку керівника (наставника)	40,0%	28,2%	25,0%	
Неготовність/небажання колег допомагати практичними порадами	31,4%	30,8%	32,1%	
Складна психологічна атмосфера в колективі	14,3%	5,1%	3,6%	

Таким чином, запропонований підхід до формування системи адаптації персоналу організації, дозволяє:

1. По-перше, врахувати весь комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на процес адаптації нових або потенційних співробітників. 2. По-друге, обрати стратегію інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на підприємстві, а також

38

сформувати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу виходячи із потреб конкретного підприємства.

2.3. Оцінка стану управління талантами на підприємстві

На сьогоднішній день службою з управління персоналом ТОВ «Аплот» реалізується два напрямки роботи з управління талантами. Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок реалізується з 2025 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи: • безперервності підготовки кадрів;

• орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби Компанія «Аплот» як в кількісному, так і в якісному вираженні; • соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

Аналіз показав, що в рамках управління талантами у компанії «Аплот» здійснюються наступні заходи:

• проходження студентами різних видів практик на підприємстві; • надання можливості студентам отримати стипендію за результатами роботи за умови її якісного виконання протягом повного робочого дня в період всіх практики;

• впровадження системи наставництва і кураторства під час практики; • налагодження системи працевлаштування студентів 4-6-х курсів за гнучким графіком;

• включення студентів в спортивно-культурне життя підприємства; • проведення інтелектуальної гри, організація виїзних тематичних форумів

школярів;

- організація зустрічей школярів з представниками підприємства і

39

проведення екскурсій на підприємство.

Фахівці по роботі з підшефними навчальними закладами, в тому числі і начальники відділу і управління персоналом компанії «Аплот», беруть участь в Днях знань і церемоніях вручення атестатів і іменних сертифікатів на навчання. Важливо відзначити, що сертифікати призначені для учнів, які брали активну участь у заходах, організованих підприємством, що мають високий академічний бал та здали іспити з необхідним для вступу предметів. Крім того, для учнів підшефних шкіл створені інженерні класи в якості курсів за вибором, заняття в яких проводять фахівці з числа співробітників підприємства з метою передачі практичного досвіду та ознайомлення слухачів з особливостями виробництва.

Робота з працевлаштованими молодими фахівцями, яка включає організацію наступних заходів:

- щорічно проходять конкурси з професійної майстерності за робітничими професіями. Конкурси проводяться для двох категорій учасників: зі стажем роботи до п'яти років і понад п'ять років;

- виробничі змагання; конкурс «Кращий молодий спеціаліст року» або «Відкриття року». В рамках даного конкурсу учасники представляють свої успіхи і досягнення, потім в результаті анонімного голосування працівників Компанія «Аплот» визначається переможець;

- щорічний корпоративний зліт молоді підприємства та інших філій

Компанія «Аплот».

Таким чином, слід зазначити, що заходи, які проводяться в рамках реалізації роботи з потенційними і вже працюючими молодими фахівцями, різноманітні. Наведемо результати діяльності в даних напрямках. Аналіз кадрових звітів компанії «Аплот» дозволив виявити позитивну динаміку кількості випускників підшефних навчальних закладів, які надійшли до профільних навчальних закладів. Даний показник збільшився на 55%, у порівнянні з 2022 р. У межах своєї компетенції служба персоналу бере участь у формуванні структури і штатного розпису організації, контролі розробки

посадових інструкцій у структурних підрозділах. Разом з іншими структурними підрозділами служба персоналу розробляє річні плани роботи з персоналом, визначає щорічну та перспективну потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців і керівників підприємства.

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами компанії «Аплот» представлено в табл. 2.10. Відповідальність за виконання основних функцій з управління персоналом покладено на службу персоналу.

Таблиця 2.10

Розподіл функцій з управління персоналом між структурними підрозділами
ТОВ «Аплот»

Функції з управління персоналом	Відповідальні				
	Генера льни д иректо р	пер сон алУ Слу жба	Комерц й йни д иректо р	Начал ьник відділ у маркет ингУ	Бухгал теріЯ
1. Підбір і розподіл кадрів	Р	В	Уз	У	П
2. Розробка плану потреби в персоналі	Р	В	Уз	І	І
3. Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників	Р	В	Уз	І	І
4. Аналіз причин плинності кадрів	Р	І	Уз	І	І
5. Здійснення контролю за оптимальністю використання персоналу	Р	І	В	І	І
6. Створення резерву кадрів та його Навчання	Р	В	Уз	І	І
7. Ведення обліку особистих справ	Р	В	Уз	І	І

8. Оформлення документації для Нагородження	Р	І	В	І	І
9. Здійснення робіт за професійним просуванню робітників	Р	І	В	І	І
10. Розгляд листів, заяв і т.п.	Р	І	Уз	І	І
11. Здійснення трудової мотивації Персоналу	Р	Уз	В	І	І
12. Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом	Р	І	Уз	І	І
13. Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу	Р	Уз	Уз	І	І
14. Інші функції	Р	В	Уз	І	І

Умовні позначення:

О – відповідальність за виконання даної функції, організація її здійснення, підготовка та оформлення остаточних документів; І – надання вихідних даних, інформації, необхідної для

41

виконання даної функції; У – участь у виконанні даної функції; Уз – узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції; Р – прийняття рішення, затвердження та підпис документів.

Надання вихідних даних, інформації, необхідної для виконання функцій управління персоналом здійснює фінансово-економічна служба і служба головного бухгалтера. Участь у виконанні функцій управління персоналом та узгодження підготовлених документів або окремих питань у процесі виконання функції здійснюють адміністрація і в окремих питаннях служба персоналу.

Оперативне управління персоналом ТОВ «Аплот» проводять представники служби персоналу і лінійні керівники (начальники служб і відділів). При цьому начальник служби персоналу є головним реалізатором кадрової політики підприємства в цілому, а лінійні керівники відповідають безпосередньо за своїх підлеглих, контролюють стан виробництва, складають первинну документацію для вищого керівництва. Первинна інформація керівників структурних підрозділів аналізується працівниками служби персоналу і дає можливість робити узагальнюючі висновки по підприємству за рівнем виконання норм виробітку, обсягів виробництва, трудової дисципліни, рівня плинності кадрів, рівня професійно- кваліфікаційної відповідності

працівників займаним посадам та ін.

Проведемо оцінку персоналу за результатами власних досліджень та досліджень відгуків працівників ТОВ «Аплот» розташованих в мережі Інтернет. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Аплот» представлено в табл. 2.11.

За результатами аналізу управління персоналом ТОВ «Аплот» встановлено, що з управління персоналу виконуються майже всі функції, формування кадрової політики організації, підбір персоналу, ділової оцінки керівного персоналу підтримання соціально-психологічного клімату в колективі та розвиток засобів стимулювання праці, а також навчання та мотивація. Але рівень їх виконання в середньому складає 3,5 бали при максимумі 5, отже, деякі з них потребують удосконалення. Отже, з негативних сторін управління талантами в ТОВ «Аплот», є те що оцінка виконання

42

найнижча.

Таким чином, на підприємстві функціонує відділ управління персоналом, у складі якого три особи, між якими розподілені функції з управління персоналом та управління талантами. Негативним є те, що не всі функції з управління персоналом фактично виконуються.

Таблиця 2.11

Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Аплот»

Показники	Оцінка виконання
1. Оцінка керівництва	3
2. Підбір та адаптація персоналу	5
3. Ділова оцінка персоналу	4
4. Рівень оплати праці	3
5. Своєчасність оплати праці	5
6. Навчання персоналу	5
7. Якість програмного забезпечення	2
8. Можливість кар'єрного зростання. Ділова кар'єра персоналу	3
9. Організація трудової діяльності	3

10. Мотивація і стимулювання	3
11. Управління талантами	2
Середня оцінка	3,5

Джерело: складено автором за даними підприємства

В 2022 р. спостерігається спад чисельності прийнятих до ТОВ «Аплот» випускників профільних навчальних закладів. На це вплинула війна. Саме ця обставина викликала потребу в пошуку перспективних співробітників, що володіють високим інтелектуальним потенціалом. Важливими результатами заходів талант-менеджменту ТОВ «Аплот» є коригування навчальних програм профільних навчальних закладів з метою успішної адаптації студентів до особливостей виробництва, а також розробка

нормативної бази, що визначає і регулює роботу в досліджуваному напрямку. Так, були створені Положення «Про оплату праці співробітників підприємства, що залучаються для підготовки, перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації персоналу та навчання студентів і учнів, що проходять практику на підприємстві»; Положення «Про проведення конкурсу на звання

43

«Спеціаліст року»; Положення «Про проходження практики (стажування) студентами та учнями середніх та вищих професійних навчальних закладів», а також загальне положення «Про проведення конкурсів з професійної майстерності» та ін.

Основною проблемою є складнощі з підбором професіоналів з хорошою освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології і здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управлятися з сучасним обладнанням. Для підбору кандидата необхідної «якості» в кожному конкретному випадку повинна бути вироблена тактика пошуку. Безперечно, тут можуть і повинні бути використані групи рішень, що включають в себе сукупність методів. При цьому тактика повинна вибиратися на основі готовності компанії варіювати своїми вимогами за трьома координатами: якість, вартість і час.

З подібними кадрами завжди важко, тому що професійних топ менеджерів, управлінців готують бізнес-школи, і таких фахівців не так багато, а професіонали, які давно працюють, з хорошим досвідом, цінуються в будь-якій компанії і їх не так-то легко знайти.

З іншого боку, дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу, але, в той же час, що виконують велику кількість такої роботи. Дана проблема характерна для Києва, як для величезного мегаполісу, в якому багато некваліфікованої роботи, за яку платять небагато, а виконувати її необхідно.

Спостерігається демотивація у студентів, що проходять практику в деяких підрозділах підприємства, що виникає у зв'язку з тим, що в система наставництва на місцях реалізується не повною мірою, оскільки багато з них не усвідомлюють відповідальності і значимості роботи з молодими фахівцями та зі студентами навчальних закладів.

Недостатня підготовка студентів до практичної реалізації навичок на практиці / стажуванні і після закінчення навчальних закладів. Таким чином, в напрямок управління талантами ТОВ «Аплот» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених

44

проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ТОВ «Аплот», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат. Крім того, необхідно внести зміни в Положення «Про проходження практики (стажування) студентами та учнями середніх та вищих професійних навчальних закладів», впровадити економічно прораховане і обґрунтоване збільшення розміру оплати практики в залежності від ефективності проходження практики та якості дотримання, встановлених на підприємстві правил і вимог, а також документально закріпити необхідність атестації студентів-практикантів, результатом якої стане підвищення розряду.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Аплот» займає лідируючі позиції на ринку, службою з управління персоналом реалізується два напрямки роботи з управління талантами. Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок реалізується з 2022 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи: безперервності підготовки кадрів; орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби ТОВ «Аплот» як в кількісному, так і в якісному вираженні; соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

В напрямок управління талантами Компанія «Аплот» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ТОВ «Аплот», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат.

45

РОЗДІЛ 3.

ІНСТРУМЕНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Управління талантами в контексті глобального виміру: міжнародні рейтинги

Управління талантами нині розглядається як один із найважливіших функціональних напрямів HR-менеджменту, що передбачає пошук і залучення високоефективних працівників, їхню інтеграцію у внутрішні процеси організації, забезпечення мотивації та підтримки для досягнення стратегічних цілей підприємства. У компаніях, де реалізується цілісна політика управління талантами, відповідальність за людський капітал поділяється не лише між HR

відділом, а й між усіма рівнями управлінської ієрархії, включаючи лінійних керівників.

Інакше кажучи, управління талантами являє собою цілеспрямовану систему дій, орієнтовану на створення в організації ефективного механізму виявлення, залучення, розвитку, утримання та оптимального використання талановитих працівників, здатних забезпечити високу результативність і конкурентні переваги.

У сучасних умовах, зокрема в умовах війни, структурних трансформацій і нестабільності на ринку праці, особливої ваги набуває питання формування корпоративної системи управління талантами. Серед ключових детермінант такої необхідності варто виділити:

1. Глобальні демографічні зміни, зокрема процеси старіння населення, що супроводжуються зниженням народжуваності та формуванням дефіциту майбутнього трудового потенціалу, зокрема в країнах, які зазнають наслідків воєнних конфліктів.

2. Інтенсифікацію науково-технічного прогресу та глобалізацію, що зумовлює прискорене моральне старіння знань і вимагає від фахівців

46

постійного оновлення компетентностей, особливо в умовах швидкої диджиталізації та переосмислення ролі людини в системах штучного інтелекту.

3. Дисбаланси між пропозицією та попитом на сучасні професійні знання, що виникають через слабку взаємодію між бізнесом, освітою і наукою, а також через погіршення якості освітніх послуг і невідповідність підготовки кадрів реальним викликам ринку праці.

4. Зростаючу професійну мобільність висококваліфікованих фахівців, що спричиняє активні міграційні потоки талантів у глобальному масштабі й ускладнює завдання утримання цінного персоналу в країнах із нижчим рівнем економічної стабільності.

Проте перш ніж здійснювати порівняльний аналіз вітчизняної практики управління талантами, слід оцінити загальний рівень розвитку людського капіталу в Україні. За результатами дослідження, проведеного компанією Heidrick & Struggles у 2023 році з метою розрахунку глобального індексу

талантів, Україна посіла 43 місце серед 66 країн. Відтоді суттєвих позитивних зрушень у цій сфері не відбулося. Це свідчить про низький рівень ефективності системи залучення та утримання талановитих працівників, що потребує комплексних реформ як на державному, так і на організаційному рівнях.

Додаткову аналітичну базу формує Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (GTCL), який у 2023 році був сформований міжнародною бізнес-школою INSEAD у партнерстві з Adecco Group та Human Capital Leadership Institute (HCLI) з Сінгапуру. Це дослідження спрямоване на оцінку здатності країн залучати, розвивати та утримувати таланти в умовах технологічних трансформацій. Незважаючи на автоматизацію та ризики втрати робочих місць, інновації створюють нові можливості, акцентуючи необхідність розвитку soft skills: гнучкості, колаборації, крос-функціональної взаємодії.

Індекс розраховувався як середнє арифметичне шести ключових компонентів:

- ринкові та нормативні умови на ринку праці;
- можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри;
- привабливість країни для іноземних талантів;
- здатність системи утримувати кваліфікованих працівників;
- рівень розвитку професійних навичок;
- обсяг і глибина глобальних знань.

47

У 2023 році рейтинг охопив 125 країн. Провідні позиції традиційно займали Швейцарія та Сінгапур. Україна ж погіршила свої результати: із 61 місця у 2022 році опустилася на 63-тє. Хоча було зафіксовано покращення за деякими критеріями (зростання на 3 позиції за «ринковими можливостями» і на 5 - за «глобальними знаннями»), ситуація загалом залишається складною. Зокрема, за індексом привабливості для талантів Україна опустилася з 98 на 105 місце, а за здатністю утримувати кваліфікованих фахівців – з 58 на 66 місце.

Таблиця 3.1

Позиція України у Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів 2023 р. [13]

Критерій	Рейтинг	Рейтинг	Рейтинг	Рейтинг
----------	---------	---------	---------	---------

	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Ринкові та нормативні можливості	91	103	99	96
Індекс приваблювання талантів	97	94	98	105
Шанси для кар'єрного зростання	72	64	66	68
Індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал	56	54	58	66
Виробничі навички співробітників	40	66	44	45
Глобальні знання	61	53	42	37
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	69	61	63

Зазначені вище дослідження переконливо свідчать про вкрай низький рівень здатності України до ефективного залучення та утримання талантів, що актуалізує для вітчизняних організацій необхідність пошуку нових, інноваційних і креативних підходів до роботи з людським капіталом. У контексті цих висновків можна виокремити основні чинники, які формують сприятливе середовище для залучення, розвитку та утримання талановитих працівників на рівні держави:

- загальний рівень життя населення;
- якість і доступність початкової, середньої та вищої освіти; •
- геополітична стабільність і безпекова ситуація;
- рівень прозорості у взаємодії між бізнесом і державними інституціями;
- соціокультурне середовище, зокрема цінності відкритості, розвитку та довіри;
- ступінь інтеграції країни у міжнародні економічні, наукові та освітні мережі.

48

Аналізуючи специфіку управління талантами в українських реаліях, варто умовно поділити всі організації на дві великі групи. Перша - це підприємства з ознаками традиційного пострадянського стилю управління, для яких характерне ігнорування стратегічної ролі людського капіталу, опір змінам,

формальний підхід до HR-процесів і відсутність інвестицій у розвиток персоналу. Друга група - це інноваційно орієнтовані компанії, переважно з іноземним капіталом або міжнародним досвідом, які усвідомлюють важливість формування середовища для розвитку талантів як ключової конкурентної переваги.

У цьому контексті інтеграція глобальних практик управління талантами у діяльність українських компаній повинна стати системною складовою організаційного розвитку. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності окремих підприємств, але й прискорить трансформацію національної економіки відповідно до європейських стандартів і вимог глобального ринку (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

Основні типи організацій за ставленням до талантів [16]

№ з/п	Основні відмінності організацій	Традиційні організації (пострадянські)	Інноваційні організації
1	Стиль управління	Традиційний менеджмент	Трансформаційне лідерство
2	Ставлення до талантів	Заперечується важливість талановитих працівників	Розуміння важливості залучення та розвитку талановитих працівників
3	Ставлення до змін	Опір змінам. Нерозуміння/ігнорування тенденцій ринку	Готовність та зорієнтованість на зміни та вимоги ринку

У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані повномасштабної війни, питання ефективного управління людським капіталом, зокрема талантами, набуває стратегічного значення для бізнесу. Компанія ТОВ «Аплот», діючи у складному середовищі, змушена шукати нові підходи до

управління персоналом, зокрема щодо виявлення, розвитку та утримання талановитих працівників.

На відміну від типових пострадянських організацій, що досі

демонструють застарілі моделі управління, та інноваційних компаній з іноземним капіталом, ТОВ «Аплот» представляє перехідний тип - організацію, що активно адаптується до сучасних викликів, намагаючись інтегрувати новітні практики HRM. Водночас компанія стикається з такими самими проблемами, : міграція кваліфікованих кадрів, низька привабливість ринку праці в окремих регіонах, дефіцит компетенцій серед кандидатів.

Для вирішення цих викликів важливо структурувати управління талантами за чотирма ключовими етапами:

1. Ідентифікація та залучення талантів - формування чіткої моделі компетенцій, джерел пошуку і стратегій залучення кадрів, включаючи використання сучасних цифрових платформ і партнерств з освітніми закладами.

2. Розвиток талантів – безперервне професійне навчання, коучинг, наставництво, підтримка середовища для самореалізації. У ТОВ «Аплот» такі підходи можуть стати основою побудови довготривалих кар’єрних маршрутів.

3. Утримання талантів – створення системи нематеріальної мотивації, гнучких форм зайнятості, персоналізованих бонусів і соціального пакету. 4. Оцінювання ефективності – розробка кількісних і якісних KPI, регулярний аудит кадрового потенціалу, запровадження систем ранжування та грейдингу.

Компанії ТОВ «Аплот», мають можливість адаптувати світовий досвід до національного контексту. Наприклад, грейдинг, який широко використовується в транснаціональних корпораціях, може бути застосований для об’єктивної оцінки ролей і винагород у структурі підприємства. Це дозволить пов’язати оплату праці із фактичною цінністю посади для досягнення стратегічних цілей.

Ще одним вектором розвитку має стати брендинг роботодавця – підвищення привабливості компанії як місця для кар’єрної реалізації, що включає підтримку work-life balance, стабільність зайнятості навіть в умовах воєнної економіки, прозорі механізми оцінювання та винагородження.

50

Таким чином, трансформація системи управління талантами в ТОВ «Аплот» повинна охоплювати не лише формальні процеси підбору і навчання персоналу, але й ціннісні зміни, побудову довіри, залучення молодих фахівців через програми наставництва і корпоративного розвитку.

Ключовим завданням стає розробка власної інтегрованої стратегії управління талантами, яка враховує як виклики сьогодення (воєнні ризики, нестабільність, релокації), так і довгострокові цілі компанії. Такий підхід дозволить зміцнити кадровий фундамент підприємства, зберегти критично важливих фахівців і посилити конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення управління талантами (Talent Management) на ТОВ «Аплот»

Менеджмент ТОВ «Аплот» має для себе визначити пріоритетні напрями управління персоналом у при впровадженні HR-менеджменту (рис. 3.1). Організаційний напрям передбачає на першому етапі освоєння HR процесів, виявлення проблем та недоліків в управлінні персоналом, розробку нових програм, які б забезпечували потреби професійного росту співробітників, також забезпечення комфортних та безпечних умов праці, ефективне управління корпоративною соціальною відповідальністю тощо. Управлінський напрям стосується зміни підходів серед HR-менеджерів до управління ТОВ «Аплот». В першу чергу, менеджмент має переглянути мотиваційні механізми для своїх працівників, розробити систему KPI, яка б відповідала потребам підприємства та дозволяла оцінити роботу кожного працівника, не дивлячись яку посаду він займає. Також важливим у цьому напрямі є управління гнучкістю та витратами праці, оскільки має бути створений відповідний баланс «життя-робота». Співробітники мають розуміти, що вони забезпечені необхідним для здійснення своєї праці, а також, що мають вільний час на реалізацію власних потреб (хобі, спілкування із сім'єю тощо).

- Організаційний (першого
- освоєння HR-процесів;
 - постачання важливих навчальних програм;
 - управління здоров'ям і безпекою персоналу;

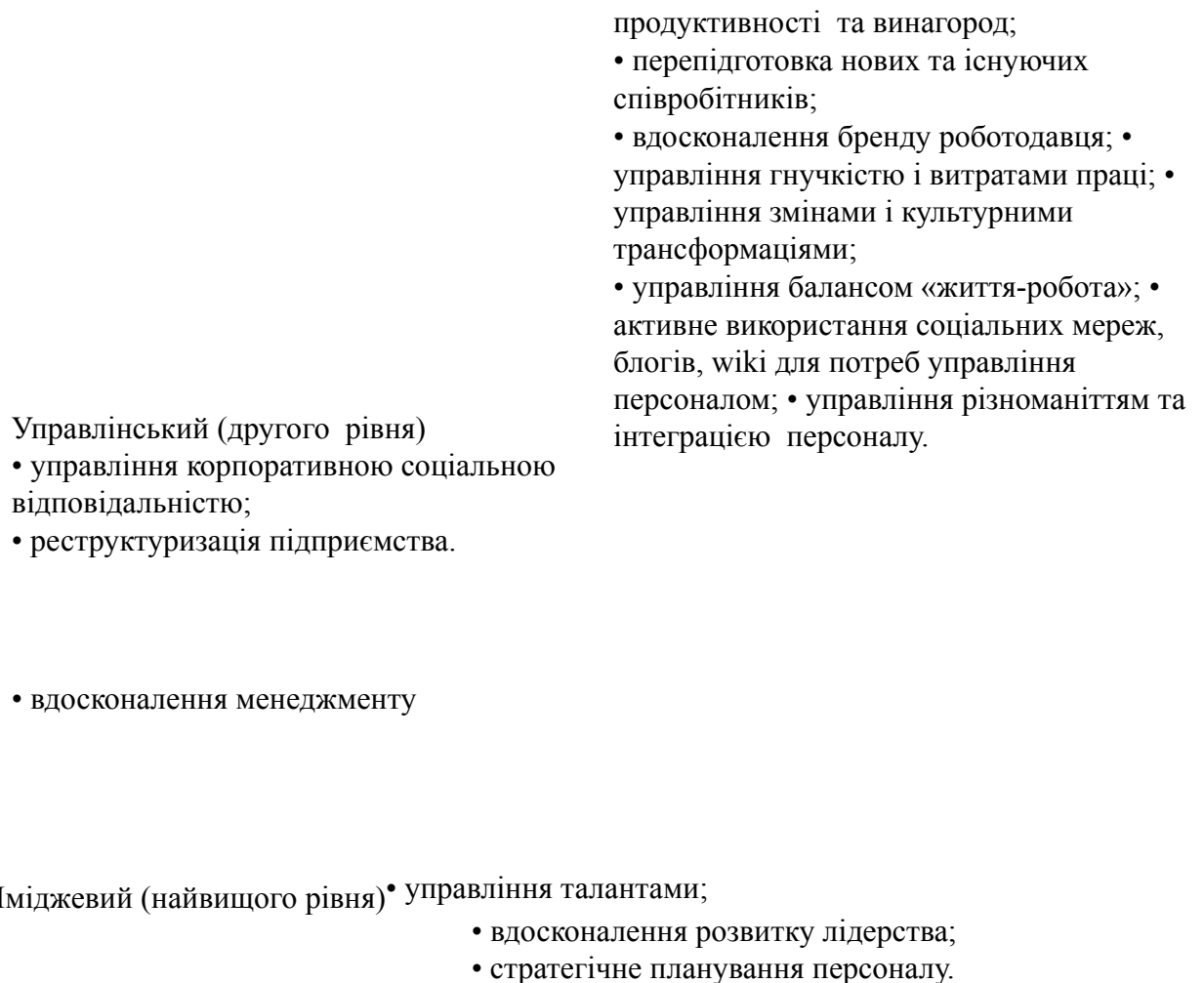


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту на ТОВ «Аплот»

Зараз із війною також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, WIKI для потреб управління персоналом. Тим паче, що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій.

ТОВ «Аплот» для реалізації заходів, що передбачають навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів варто скористатись такими інструментами, як:

Padlet, що являє собою сервіс для спільної роботи команди, відділу на воркшопі або інший зустрічі.

По суті це нескінченна дошка для розміщення різного контенту, за

допомогою якої можна створити питання і запропонувати аудиторії в режимі реального часу на нього відповісти. У версії Padlet для бізнесу є управління користувачами, правами, підвищена приватність, є брендування, відстеження активності та інше. Сервіс безкоштовний, простий в освоєнні і не вимагає ніякої початкової підготовки. Зайшовши на сайт, користувач відразу отримує доступ до можливостей сервісу і може почати користуватися його функціями навіть без реєстрації.

До переваг використання сервісу Padlet можна також віднести такі:

- можливість вибору дизайну віртуальної дошки;
- можливість організації колективної діяльності в режимі реального часу і роботи з візуальним контентом;
- можливість розміщення матеріалів як з будь-якого носія, так і з мережі Інтернет (фото-, відео-, аудіофайли).

Miro – інтерактивна дошка. Якщо раніше онлайн дошки використовували для спільної роботи були IT-розробники, івент-менеджери і дизайнерів, то сьогодні дошка стає популярним інструментом навчання.

Miro являє собою інтерактивну дошку, доступ до якої здійснюється через інтернет. Цей інструмент дозволяє поєднувати онлайн- і офлайн- навчання, залишивши тільки плюси кожного з форматів. Нескінченна онлайн- дошка, на яку можна додавати картинки, документи (pdf і google docs), а також робити нотатки: малювати, писати, клеїти стікери, зберігаючи результати в реальному часі. Крім того, можна запросити друзів і колег, щоб попрацювати разом з будь-якої точки світу.

Таку дошку застосовують менеджери під час мозкового штурму, передачі певної інформації, проведення тренінгів, оскільки вона дозволяє проявити креативність усієї команди, проста у використанні, а також дозволяє залучати до роботи спеціалістів із різних країн світу.

MindMeister, що являє собою редактор ментальних карт та безкоштовний інструмент проведення онлайн майндмепінгу і мозкового штурму.

MindMeister дозволяє перетворити ідеї в завдання безпосередньо в редакторі

ментальних карт, призначати завдання співробітникам, встановлювати пріоритети, додавати терміни виконання і стежити за прогресом, використовуючи простий віджет завдань. Для більш складного управління проектами можливо використовувати інтеграцію з MeisterTask і легко синхронізувати завдання між своєю ментальною картою і дошкою проекту. Також MindMeister, надає можливість для створення презентацій. Наша онлайн версія дозволяє за лічені секунди перетворити ментальну карту в презентацію і програти її прямо всередині редактора карти. Слайд-шоу також можна експортувати, транслювати в Інтернеті або вставляти.

Ні для кого не секрет, що майндмеппінг – це метод мозкового штурму, який заохочує творчість та інновації краще, ніж будь-який інший інструмент. Першим кроком завжди виступає розробка інноваційних ідей, а наступний крок – використання інструменту, який дозволить ефективно структурувати інформацію про проект, тримати всіх учасників в курсі справ і дозволяє їм плавно переходити від ідеї до втілення. Саме тому все частіше менеджери використовують MindMeister і MeisterTask.

Flippity, який являє собою веб-сервіс, за допомогою якого можна створити різноманітні інтерактивні вправи для навчання. До таких вправ входять: флеш карти, вікторина «Своя гра», тест на введення тексту, випадковий вибір імені (для формування груп), сторінка зароблених бейджиків, перевірка орфографії, кросворд, пошук слів, бінго, індикатор прогресу, гра «Пам'ять», автоматичне створення історії, створення сертифіката (можна створити сертифікати для персоналу про успішне проходження певного курсу або рівня).

Сервіс безкоштовний, хоч інтерфейс англomовний, але досить зрозумілий для користувача. Реєстрації на сайті не потрібно, деякі вправи можна роздруковувати, всі необхідні інструкції та демо-версії наведені для кожної інтерактивної вправи. Функціонал Flippity використовує можливості декількох відомих веб-сервісів: LearningApps, Quizlet, Jeopardy, Classtools.net. Іміджевий

напряму передбачає впровадження на ТОВ «Аплот» HR-менеджменту, який орієнтований на управління талантами, вдосконалення розвитку лідерства та

стратегічне планування персоналу.

Управління талантами (Talent Management) виступає одним із напрямів HR-менеджменту, яка займається залученням кваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних і майбутніх цілей бізнесу. У компаніях, які дотримуються стратегії управління талантами, відповідальність за трудові ресурси лежить не тільки на HR-відділі, але і також на всіх керівників, які працюють на підприємстві.

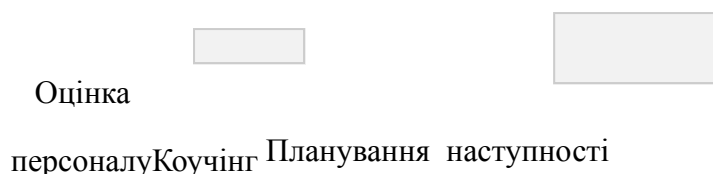
Процес залучення і утримання кваліфікованих співробітників, що має стратегічне значення, отримав назву «війна за таланти». В англійській мові управління талантами також відомо як HCM (Human Capital Management).

ТОВ «Аплот» слід застосовувати модель більш високого рівня компетенцій, яка передбачає оцінку менеджерів нижчого рівня з використанням компетенцій, необхідних для більш високого рівня. Як правило, така оцінка проводиться за допомогою «Оцінки 360» або мультирівневих досліджень. Основні складові управління талантами (Talent Management) (рис. 3.2).

В першу чергу, має бути проведена оцінка персоналу. Спочатку необхідно виявити та оцінити таланти на ТОВ «Аплот». Під оцінкою зараз розуміють все різноманіття методів оцінки, включаючи оцінку ефективності в її різних формах і проявах.

По-друге, впроваджується коучинг, адже таланти потрібно розвивати. Потроху коучингові практики освоюють сучасні менеджери, що є найшвидшим шляхом до розвитку співробітників. Мінус в тому, що справжні інструменти коучингу дуже складні в застосуванні і вимагають тривалого навчання і практики, але навіть прості зміни, що стосуються способів надання зворотного зв'язку за результатами роботи, дуже ефективні.

55



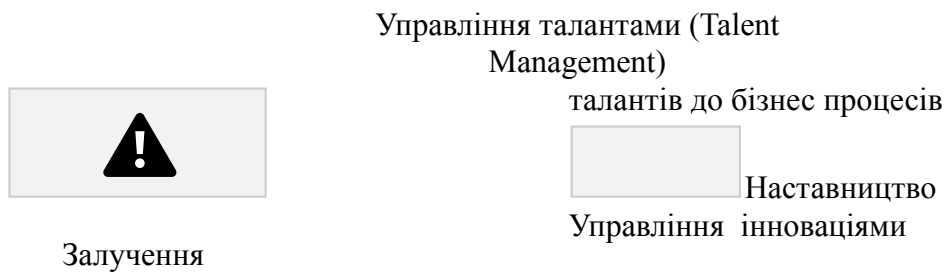
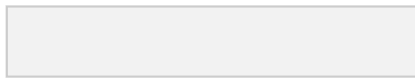


Рис. 3.2. Управління талантами (Talent Management) на ТОВ «Аплот»

Наступним кроком є залучення талантів до виконання складних бізнес процесів на ТОВ «Аплот». У залученні талантів ключовим моментом виступає оцінка потенціалу «на вході», що є досить складно тому, що якщо ментальний і / або емоційний потенціал можна виміряти певним способом, наприклад, із застосуванням психометричних тестів, то залученість або прагнення до досягнень на вході виміряти неможливо. Навіть якщо кандидат має підтверджені успіхи в його минулому досвіді, розбіжності між очікуваннями і реальністю в стосунках або постановці і складності завдань може виявитися фатальним для розвитку кар'єри співробітника.

По-четверте, наставництво, що передбачає менторство та загальне керівництво, підтримку, допомогу в професійних питаннях на ТОВ «Аплот». Крім того, така увага з боку менеджменту підприємства дає співробітнику відчуття власної цінності, важливості його роботи. В ідеалі має застосовуватись одночасно коучинг і наставництво, причому коучинг використовувати слід у випадках, коли співробітник стикається з певними

56

труднощами і особистими обмеженнями при виконанні роботи, а наставництво – на постійній основі.

По-п'яте, управління інноваціями. Сучасна парадигма лідерства передбачає, що геній – це продукт колективної творчості, а не індивідуального,

як було раніше. Для того, щоб дозволити йому з'явитися на світло, потрібно створити такий простір, де реалізовано творчість команди. Головне завдання HR-менеджера – створювати середовище для обміну ідеями. Така стратегія управління не дозволяє домінувати одній групі або людині, навіть якщо це начальник або експерт. Замість цього лідери розробляють детальний процес прийняття рішень, щоб розглянути кілька варіантів, а не один з них. Ідеї не відкидаються, а синтезуються. Ця частина управління талантами найскладніша, так як вимагає зміни мислення менеджменту підприємства.

Останньою складовою є планування наступності, тобто потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів на ТОВ «Аплот» і передати його наступникам. Раніше під цим словосполученням увазі виключно підготовку високорівневих менеджерів-лідерів, але зараз, у зв'язку зі зміною загальної організаційної парадигми, коли підприємства в усьому світі переходять від жорсткої ієрархічної моделі до гнучких мереж команд, планування наступності передбачає розвиток якостей і навичок, таких як співпраця, коучинг, управління талантами.

Наступним пріоритетним напрямом управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту є вдосконалення розвитку лідерства на ТОВ «Аплот». З точки зору керівників їх розвиток як лідерів здійснюється переважно у взаємодії з видатними людьми і при виконанні важких завдань, а також в процесі трансформації своєї ідентичності послідовника в ідентичність лідера.

ТОВ «Аплот» слід впроваджувати навчання, засноване на досвіді, за допомогою якого лідери можуть використовувати свій досвід для навчання. В цьому плані широко застосовується модель Колба і модель Адаір. У моделі

57

Колба виділяється чотири стадії, що утворюють цикл навчання: • конкретного досвіду; спостереження і рефлексії досвіду; • абстрактної концептуалізації (на основі спостереження і рефлексії); створення гіпотез і їх перевірка в майбутньому досвіді (активне експериментування).

Таким чином, в рамках даного підходу навчання, заснованого на досвіді, розглядається як процес, що трансформує досвід в знання.

Іншою популярною моделлю для аналізу досвіду лідера або менеджера є навчання, центроване на дії, Джона Адаір. Дана модель фокусується на тому, як лідер веде групу до вирішення проблеми або виконання завдання. Д. Адаір передбачає, що існують три області, на які спрямовані дії керівника: • перша область – орієнтація на завдання, включаючи формулювання цілей, планування досягнення необхідних результатів; • друга область – команда, в якій необхідно підтримувати гармонію і мотивацію, в цьому випадку активність менеджменту ТОВ «Аплот» буде спрямована на прийняття групових стандартів, розвиток групового духу і прояснення ієрархії в групі;

• третя область – потреби окремих індивідів, включаючи HR менеджера. Вони пов'язані з формуванням міжособистісних відносин, заохоченням і індивідуальною мотивацією.

У кожен момент часу лідер повинен розглядати свою діяльність в трьох зазначених областях, що стосуються завдання, команди і окремих її членів. Обидві названі моделі (Колба і Адаір) рекомендується використовувати на ТОВ «Аплот», коли здійснюється навчання лідерів на основі власного досвіду, а також в практичному навчанні на курсах по розвитку лідерства. Ще одним із напрямів виступає стратегічне планування персоналу (Strategic Workforce Planning – SWP), яке полягає в тому, що дозволяє виконати стратегію діяльності

ТОВ «Аплот» завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями знаходиться в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат. SWP засноване на методах

58

сценарного аналізу, прогнозування та фасилітації.

Наведемо відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу на ТОВ «Аплот»

Стратегічне планування чисельності персоналу ТОВ «Аплот»	Традиційне планування чисельності персоналу ТОВ «Аплот»
Планування здійснюється терміном від 3 до 5 років	Планування здійснюється терміном до 1 року
Використовується інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства	Використовується переважно інформація про внутрішнє середовище підприємства
Базується на існуючій стратегії підприємства	Базується на оперативних планах
Виконується аналіз сценаріїв	Прогноз виконується, як правило, на основі даних минулих періодів
Планується чисельність персоналу по ключовим позиціям стратегії	Планується чисельність по всіх позиціях / професіях
Інтегрується з процесом управління талантами (включаючи визначення критично важливих компетенцій і кар'єрних траєкторій)	Не пов'язане з процесом управління талантами

Можна визначити наступні етапи процесу стратегічного планування персоналом ТОВ «Аплот»:

- формулювання стратегії діяльності і HR-менеджменту на 3-5 років; визначення ролей, які найбільш важливі для виконання стратегії, а також планування програми дій з кожною групою;
- аналіз фактори всередині і поза підприємством, які впливають на чисельність персоналу;
- визначення попиту і пропозиції робочої сили (встановлення розриву між попитом і пропозицією, розрахунок чисельності персоналу);
- планування заходів для досягнення встановлених цільових показників по чисельності персоналу;
- моніторинг та контроль за впровадженням запланованих заходів, оцінка їх ефективності.

Отже, удосконалення системи HR-менеджменту ТОВ «Аплот» передбачає виявлення пріоритетних напрямів управління персоналом при впровадженні HR-менеджменту. Зараз із війною також має бути активне використання соціальних мереж, блогів, інших інструментів розвитку комунікацій з персоналом для потреб HR-менеджменту. Тим паче, що цифровізація бізнес-процесів як раз і передбачає перехід до новітніх форм управління персоналом з використанням ІТ-технологій, що дозволить ТОВ «Аплрт» реалізувати сучасні заходи HR-менеджменту: навчання персоналу, рекрутинг, коучінг, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів.

Виявлено, основні складові управління талантами (Talent Management) та визначені засади вдосконалення розвитку лідерства на ТОВ «Аплот». Дослідження стратегічного планування персоналу, дозволила виявити відмінності стратегічного і традиційного планування чисельності персоналу. Доведено, що при реалізації зазначених заходів ТОВ «Аплот» зможе виконати стратегію завдяки тому, що необхідна кількість співробітників з необхідними компетенціями буде знаходитися в потрібному місці, в потрібний час при оптимальному рівні витрат.

60

ВИСНОВКИ

Управління талантами це: цілеспрямована діяльність компанії по створенню, розвитку і використанню талановитих співробітників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання; управління сукупністю HR процесів, які дозволяють наситити компанію ефективними співробітниками і підтримувати її в такому стані; реалізація інтегрованого підходу до управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, адаптацію, розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерством і планування заміщення посад; діяльність компанії, яка дозволяє використовувати вкладення в талановитий персонал в області середнього та вищого менеджменту; створення умов для

розкриття потенціалу талантів, оскільки такими людьми неможливо управляти в традиційному сенсі слова.

Точкою відліку для побудови системи управління талантом є зміна установки по відношенню до персоналу, тобто її орієнтація на таланти. Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги. Ця установка може бути реалізована за двома напрямками: у вигляді «війни за таланти» або «війни за креатив».

Управління талантами в сучасному світі – дуже важлива складова бізнесу і є не просто один з напрямків роботи в процесі управління персоналом, а стратегічним напрямом, який задає основні орієнтири і принципи нового підходу до управління персоналом. У глобалізованому світі і доступності технологій на перший план виходять особистості. Полювання за унікальними співробітниками вже давно ведеться багатьма компаніями, а фактично можна сказати, що «війна за таланти» йде постійно, так як саме особистісний талант іноді забезпечує досить суттєву перевагу на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Приклади успішної роботи провідних компаній, в яких функціонують системи управління талантами, дозволяють зробити висновок

61

про посилення тренду на управління талантами. Управління талантами – це нова стадія управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам економіки. Процес управління талантами на сучасному підприємстві повинен будуватися виходячи з принципів меритократії, пріоритетності корпоративної культури, креативної нематеріальної мотивації і високого професійного розвитку персоналу підприємства.

ТОВ «Аплот» займає лідируючі позиції на ринку. Рівень кваліфікації працівників ТОВ «Аплот» підвищується, що характеризується позитивно. Завдяки високій професійній кваліфікації персоналу ТОВ «Аплот» постійно вдосконалює процеси роботи, впроваджує нові технології роботи з персоналом.

На сьогоднішній день службою з управління персоналом ТОВ «Аплот» реалізується два напрямки роботи з управління талантами. Робота зі студентами та учнями підшефних і профільних навчальних закладів. Даний напрямок

реалізується з 2024 р, який дозволив формувати єдину концепцію навчальних програм, щодо кадрів за профільними спеціальностями підприємства. В основу закладені такі принципи: безперервності підготовки кадрів; орієнтації на попит – підготовка кадрів ведеться виходячи з потреби ТОВ «Аплот» як в кількісному, так і в якісному вираженні; соціального партнерства – продуктивної взаємодії з навчальними закладами, які готують фахівців за профілем підприємства.

В напрямок управління талантами ТОВ «Аплот» необхідно внести корективи з метою підвищення її ефективності і вирішення виявлених проблем, а також змінити основу талант-менеджменту, яка повинна базуватися на принципах, важливих для ТОВ «Аплот», що дозволило б усім учасникам усвідомлювати, які значення кожного заходу, його зміст і очікуваний результат.

Основним елементом системи талант-менеджменту який необхідно застосувати в ТОВ «Аплот» на нашу думку є створення ціннісної пропозиції EVP (Employee value proposition) роботодавця, тобто набір переваг, які отримує талановитий працівник в обмін на свої знання, вміння, навички, які використовуються в роботі ТОВ «Аплот». Цей конкретний набір цінностей

62

описує, що з себе представляє ТОВ «Аплот» і чим воно унікальна для талановитих працівників. Важлива відмінність HR-бренду якраз і полягає в тому що він спрямований як на зовнішню так і на внутрішню аудиторію, на відміну від продуктового бренду ТОВ «Аплот», спрямованого, в основному, на зовнішню аудиторію. Усвідомлення цієї відмінності призводить до розуміння важливості створення корпоративної академії талант-менеджменту ТОВ «Аплот». Корпоративна академія талант-менеджменту – це форма виявлення та розвитку талановитого персоналу на ТОВ «Аплот» власними силами.

Доцільним є впровадження такої системи, коли талановитий співробітник ТОВ «Аплот» планує власний розвиток спільно з керівником, складаючи індивідуальний план розвитку. Завдяки цим планом співробітник розвиває свої професійні знання, вміння і навички, а також лідерські компетенції, придбання яких допомагає будувати успішну кар'єру.

Розглянуті основні підходи до вирішення проблем удосконалення системи талант-менеджменту ТОВ «Аплот» є створення умов для виникнення

синергізму розвитку професійних якостей персоналу. Формування ефективної команди персоналу ТОВ «Аплот» є важливим напрямком розвитку сучасного менеджменту. Для підвищення ефективності формування і розвитку системи талант-менеджменту ТОВ «Аплот» пропонуються наступна система заходів: використання тренінгових програм, застосування системи професійного розвитку на основі оптимальних пропорцій об'єднання теоретичного матеріалу практичного матеріалу, отримання досвіду і аудиторського навчання, тренінгів, семінарів, майстер-класів.

Щоб планувати ефективну систему талант-менеджменту ТОВ «Аплот» менеджери компанії повинні мати чітке уявлення про всю сукупність контактних точок, які супроводжують весь процес контакту талановитих працівників з роботодавцем ТОВ «Аплот». Результат аналізу відповідності точок контакту талановитих працівників з HR- брендом ТОВ «Аплот» на даному етапі показав, що найбільш приближеними до ідеального рівня

відповідності є: справедливість оцінки праці в компанії, мотивація та винагорода, зростання (ділова кар'єра), комунікації внутрішні, навчання та розвиток.

За результатами отриманих даних щодо удосконалення системи талант менеджменту встановлено, проект є вигідним для ТОВ «Аплот». За роки функціонування проекту грошовий потік задовольняє очікування у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 1174,3 тис. грн. Проект удосконалення системи управління талантами ТОВ «Аплот» є економічно ефективним та прийнятним до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Coculova J., Svetozarovova N., Bertova D. Analysis of Factors Determining the Implementation of Talent Management. Marketing and Management of Innovations. 2020. № 5. P. 249-256.

2. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and

performance in multinational enterprises: A multilevel perspective 2019. URL: <http://surl.li/dmbnad>.

3. Davos Manifesto 2024: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2023/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution>.

4. Effron M., Orth M. Talent management. Harvard: Harvard Business Review Press. 2010. 208 p.

5. How To Create a Talent Management Strategy in 2024. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy/>

6. Jessee T. 48 HR KPIs & metric examples (and how to implement them). Clear point strategy. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/>

7. McDonnell, A., Wiblen, S. Talent management 2.0: talent management's resilience and relevance in the contemporary world of work. Human Resource Management Review. 2021. № 31 (4). P. 100–129.

8. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. The War for Talent. 2001. URL: https://bim.edu.az/file/3462/voyna_za_talanti.pdf.

9. Minbaeva D. B., Collings D. G. Seven myths of global talent management. 2013. URL: <http://surl.li/hloiuv>.

10. Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. 2018. URL: <http://surl.li/fspdhh>.

65

11. The difference between HiPo and HiPro: How to discover, retain and inspire outstanding employees: URL: [linkedin.com/pulse/difference-between-hipo-hipro-how-discover-retaininspire-инга-беккер/](https://www.linkedin.com/pulse/difference-between-hipo-hipro-how-discover-retaininspire-инга-беккер/)

12. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. 2016. URL: <http://surl.li/ycliwg>.

13. Tyskbo, D. Competing institutional logics in talent management: Talent

identification at the HQ and a subsidiary. The International Journal of Human Resource Management. 2019. № 30 (2). P. 94–108.

14. Vaiman V., Haslberger A., Vance C. M. Recognizing the important role of self initiated expatriates in effective global talent management. 2019. URL: <http://surl.li/pwbmyq>.

15. Автоматизація HR-процесів. Курс на розвиток талантів. URL: <https://hr.smartit.com/uk/blog-post/avtomatyzacziya-hr-proczesiv-kurs-na-rozvytok-talantiv/>

16. Архипова Є. О., Мідна Н. С. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі. *Молодий вчений*. 2022. № 2. С. 1-5.

17. Водянка Л. Д., Антохова І.М., Ксьондз С.В. Фріланс як сучасна форма зайнятості. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 8. URL: [https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/408/411 \](https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/408/411)

18. Водянка Л. Д., Гринюк А.А., Філіпчук Н.В. Практика застосування аутплейсменту в українському бізнесі. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 78–83., URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/181>

19. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>

20. Водянка Л., Паламарюк А. Практика застосування гейміфікації в HR. Ефективна економіка. № 3. 2023 <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1304/1314>

66

21. Винничук Р. О. Особливості навчання працівників у системі талант менеджменту: світова практика та рекомендації. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/98.pdf (дата звернення: 15.11.2019).

22. Винничук Р., Мисак Ю. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності управління талантами в організації. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 5 (33). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/11790/11850>.

23. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика

ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860>

24. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С. 36-43.

25. Дяків О. П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. 2017. С. 139–141.

26. Евергрін С. Управління талантами: значення, системи та основні процеси. URL: <https://businessyield.com/uk/management/talent-management/> 27. Зелінський С. Е., Резніченко Н. О. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання. *Аналітика і влада*. 2023. № 7. 64-78 с. 28. Іванченко Г. В., Іванченко А. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. 2020. URL: http://vtei.edu.ua/doc/2020/03_07_2020/zb1.pdf#page=179.

29. ід дистанційного навчання до управління талантами. URL: <https://mocotms.info/otdistancionnogo-obucheniya-k-upravleniyu-talantami/> 30. Ковальська К. В. Фактори і показники ефективності системи талант менеджменту в організаціях. *Молодий вчений*. 2023. № 4(1). С. 173-177. 31. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <http://surl.li/zbzhmb>.

67

32. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2024. № 2(8). С. 22.

33. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2024. № 2. С. 181–186.

34. Лайкер Дж. К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англ. Н. Валевська. Київ : Наш Формат, 2017. 424 с. 35.

Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.

36. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с

37. Прайз Г. Система управління талантами: визначення, приклади та як це працює. URL: <https://businessyield.com/uk/management/talent-management-system/>

38. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1(6). С. 172—177.

39. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1(6). С. 172–177.

40. Система управління талантами. URL: <https://ispro.ua/page/sistema-upravlinnyatalantami>

41. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2023 році: аналітична довідка / Т. В. Писаренко, Т. К. Кваша [та ін.]. Київ : УкрІНТЕІ, 2024. 80 с.

42. Татаревська М. С. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. Вип. 4. С. 160-164.

43. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талантменеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 88– 100.

44. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 88–100.

45. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 24. С. 86–93. ISSN 2786-4537 (print).