

УДК 658.3

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
Л. В. Касьяненко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>
Н. М. Романюк,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8917-2543>
Н. В. Дементьева,
старший викладач, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0780-7734>
О. І. Кукуюк,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9511-0016>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.32

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
L. Kasyanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
N. Romaniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
N. Dementieva,
Senior Lecturer, Dnipro University of Technology
O. Kukuiuk,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS THROUGH TALENT MANAGEMENT

У статті розглядаються методологічні основи управління талантами в бізнес-організаціях та моделі, яка забезпечує стратегічні переваги компаній. Проведено аналіз сучасних теоретичних та практичних підходів до управління талантами, що дозволяє визначити ключові чинники, які впливають на ефективність цього процесу. Особлива увага приділяється інтеграції різних методів та інструментів управління професійними навичками з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що формують сучасне бізнес-середовище.

Запропонована у статті модель управління талантами спрямована на підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій через розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Модель враховує стратегічні цілі компаній та дозволяє адаптувати управлінські підходи до специфічних потреб організації. У висновках підкреслюється важливість комплексного підходу до управління талантами, що сприяє досягненню високих результатів у динамічному та конкурентному середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

The article examines the methodological foundations of talent management in business organizations with an emphasis on the development of a model that provides strategic advantages for companies. The analysis of modern theoretical and practical approaches to talent management allows us to determine the key factors that affect the effectiveness of this process. Different methods and tools of talent management are considered, which are integrated taking into account both internal and external factors that shape the modern business environment.

The talent management model proposed in the article takes into account the duality of talent as an innate potential and a developing skill, ensuring flexibility and adaptability of strategies to the specific needs of the organization. The model is aimed at effective attraction, development and retention of highly qualified specialists, which is critical for success in conditions of intense competition. Special attention is paid to taking into account social factors, such as an emotional connection with the company and the ability to work in a team, which contributes to the formation of a favorable working environment.

The results of the study demonstrate that the implementation of the proposed model of talent management increases the overall competitiveness of the organization, contributing to its sustainable development. The model allows you to adapt management approaches to changing market conditions, providing sustainable strategic advantages. Taking into account global trends and national characteristics allows for the development of strategies that increase the engagement and performance of talent at all levels of the organization.

Thus, the proposed talent management model integrates theoretical and practical aspects to achieve high results in a dynamic business environment. This allows organizations to effectively respond to external and internal challenges, using opportunities for growth and adaptation to new conditions. The model contributes not only to the achievement of short-term goals, but also ensures the sustainable development of the company in the long term.

Ключові слова: управління талантами, людський капітал, бізнес-організації, конкурентоспроможність, чинники, стратегія.

Key words: talent management, human capital, business organizations, competitiveness, factors, strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми зумовлена зростаючою складністю сучасного бізнес-середовища та підвищеною конкуренцією на глобальних ринках. У сучасних умовах успішні компанії повинні не лише адаптуватися до змін, але й активно впроваджувати інновації та ефективно використовувати свій людський капітал. Управління талантами відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє виявляти, розвивати та утримувати співробітників, які мають високий потенціал та здатні забезпечувати стратегічні переваги організації. Методологічні підходи до управління талантами, що розглядаються у цій статті, надають системний та інтегрований погляд на процеси відбору, розвитку та утримання талантів, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність бізнес-організації.

Стратегічний контекст розвитку бізнес-організацій вимагає від керівників більш глибокого розуміння ролі людського капіталу у досягненні довгострокових цілей компанії. Запропоновані методологічні підходи сприяють формуванню стратегії управління талантами, яка інтегрує організаційні цілі з потребами співробітників, що забезпечує більш високу залученість та мотивацію персоналу. Це, у свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність організації та сприяє її сталому розвитку. Урахування сучасних тенденцій та викликів, з якими стикаються бізнес-організації, робить цю тему надзвичайно актуальною для наукових досліджень та практичних рекомендацій щодо управління талантами у контексті стратегічного розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростаючу увагу до управління талантами як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності

бізнес-організацій. Роботи Al Ariss, Cascio, Paauwe (2014) та Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, Gallo (2015) розглядають сучасні теоретичні підходи до управління талантами, акцентуючи на його феноменологічному аспекті. Дослідження Boudreau і Ramstad (2005) та Cappelli і Keller (2014) підкреслюють необхідність нових парадигм та підходів у сфері управління людським капіталом для досягнення стратегічних переваг. Dries (2013) та Meyers і van Woerkom (2014) досліджують вплив філософій та теоретичних основ на практику управління талантами. Праці Tansley (2011) та Thunnissen (2016) фокусуються на операціоналізації поняття "талант" та його застосуванні у різних контекстах. Емпіричні дослідження, такі як роботи McDonnell та ін. (2016) і Ewerlin, S?? (2016), висвітлюють практичні аспекти управління талантами у міжнародних компаніях та підкреслюють важливість диференційованих підходів. Таким чином, комплексний аналіз наукових джерел демонструє як теоретичну, так і практичну значущість управління талантами для підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — розробити модель управління талантами персоналу, яка підвищує конкурентоспроможність бізнес-організацій, враховуючи сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Коли йдеться про управління в межах компанії, бізнес-лідерів і менеджерів насамперед цікавлять практичні аспекти роботи з талановитими співробітниками. Це включає ідентифікацію таланту як ззовні, так і всередині компанії, а також можливості та методи управління цими талантами для досягнення корпоративних цілей [18]. Таким чином, основні критерії визначення таланту як організаційного поняття включають принципи операціоналізації виявленого явища, способи його розпізнавання та виявлення основних критеріїв, а також можливість управління талантами і ризиками, пов'язаними з обраною парадигмою управління персоналом.

Розглядаючи парадигму управління талантами, варто зазначити, що найбільш поширене в літературі визначення таланту ідентифікує його як людський капітал організації, тобто ресурс, який забезпечує фінансову стійкість [3]. Цей підхід пов'язаний з основною теоретичною базою управління талантами [8], яка спирається на ресурсну теорію, що є основою стратегічного управління людськими ресурсами [20].

У роботі Carole Tansley представлено огляд різних джерел, включаючи практичні дослідження Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) [17]. Від лінгвістичного аналізу поняття "талант" у різних мовах до його застосування в бізнесі, автор систематизує поняття таланту в бізнесі за такими критеріями: різниця між організаціями, значний вплив галузі, в якій працює організація, та сутність виконуваної роботи. Автор зазначає, що поняття таланту застосовується до певних груп (лідерські таланти, ключові таланти, професійні компетенції тощо) і визначається складністю заміни

співробітників у кожній з груп; фокусується на окремому співробітнику, а не на команді; є динамічним і змінюється зі зміною бізнес-пріоритетів. У дослідженні виділено три рівні визначення таланту: організаційний, груповий та індивідуальний, підкреслюючи парадоксальність поняття через його одночасно позитивну та негативну конотацію. Автор пов'язує талант із результативністю в організації, припускаючи, що талановиті працівники роблять найбільш значущий внесок у організаційну ефективність, демонструючи високий рівень потенціалу.

Поняття потенціалу включає такі складові, як здатність (вроджені якості, пізнавальні здібності, емоційний інтелект, навички, технічні та міжособистісні навички); прагнення (бажання визнання, кар'єрного зростання, фінансової винагороди, балансу між роботою та особистим життям); залучення (емоційна прихильність, раціональна прихильність, власні зусилля, намір залишитися в організації). Результативність розуміється як високий експертний рівень, лідерська поведінка, креативність та ініціативність.

Серед спеціалізованої літератури особливої уваги заслуговує робота Dries N. [6], в якій розглядаються шість підходів до розуміння таланту. Ці підходи охоплюють різні перспективи: талант як людський капітал, індивідуальна відмінність, дар, ідентичність, персональна перевага та сприйняття таланту. Вони засновані на таких галузях науки, як управління людськими ресурсами, індустріально-організаційна психологія, психологія освіти, психологія зайнятості, позитивна та соціальна психологія. Dries N. також вказує на недоліки цих підходів, зазначаючи, що висновки багатьох з них мають обмежене застосування в бізнесі, за винятком досліджень у сфері управління людськими ресурсами.

Продовжуючи цю тему, робота Eva Gallardo-Gallardo та співавторів [8] розглядає дуальність таланту як "людини" (співробітника) та "капіталу", підходячи до визначення таланту в бізнесі з двох сторін: суб'єктного та об'єктного.

Автори роботи "Міждисциплінарний огляд визначення, операціоналізації та вимірювання таланту" намагаються розробити універсальне визначення таланту через призму людського капіталу. Вони вважають, що талант — це вроджені здібності індивідуумів, які систематично розвиваються та використовуються у сферах, що їм подобаються, мають для них значення і куди вони готові вкладати енергію. Це дозволяє індивідуумам досягати високих результатів у певних сферах діяльності, перевершуючи інших або працюючи на своєму найвищому рівні [14].

Дослідження Anthony McDonnell та співавторів [10] доводить зміну фокусу з розуміння таланту лише як лідерів (менеджерів) на різні групи талантів. Вони звертають увагу на існування інших груп талантів, крім управлінського, які також можуть значно вплинути на конкурентну перевагу організації, що потребує диференційованих HR-підходів.

Ще один підхід до визначення таланту в бізнесі базується на концепції стратегічного робочого місця (strategic job, pivotal job) [4]. Автори виходять з того, що стратегічне робоче місце займає співробітник, який робить значний внесок у результати організації, тому

вважається талантом. Всі поняття, такі як пул талантів і управління талантами, впливають із завдання визначення цих стратегічних робочих місць.

Існує також ціннісний підхід до управління талантами, описаний Pierre Casse [5]. Цей підхід зміщує акцент з "результативності" на "навчання", підкреслюючи важливість визнання таланту у кожному співробітнику і пошуку для нього відповідної позиції в організації, де він зможе розкрити свій потенціал. У цьому контексті талант розглядається як носій потенціалу, а не результату.

Аналіз визначень таланту в бізнесі та підходів до управління ним в організаціях виявляє, що більшість з них базуються на ряді дихотомічних тверджень, які підкреслюють суперечливу природу самого поняття управління талантами.

Деякі практики та дослідники вважають, що талант є вродженим, тоді як інші вказують на можливість його розвитку у будь-якої людини. Ці два протилежні підходи формують різні практики управління талантами в організаціях. Якщо вважати талант вродженим, то акцент робиться на виявленні, залученні та утриманні таких талантів, що обмежує можливості для їхнього розвитку. Це зрушує фокус управління на зовнішній відбір та пошук талантів. Водночас, якщо вважати, що талант можна розвинути, основна увага приділяється розвитку, навчанню та тренінгам, що формує внутрішні практики взаємодії.

Вибір між генетичним та розвиненим талантом також впливає на кількість людей, які вважаються талановитими в організації. Цей чинник визначає, чи буде підхід до талантів ексклюзивним, вважаючи талановитими лише обмежену кількість співробітників, або інклюзивним, вважаючи талановитими всіх працівників. Це, своєю чергою, впливає на формування практик внутрішнього відбору, розвитку та розміщення талантів в організації.

З моменту свого виникнення парадигма управління талантами та пов'язані з нею визначення зазнали значних змін. Спочатку талановитими вважалися переважно топ-менеджери, які вносили найбільший внесок у результативність компанії [13]. Нині ж визначення таланту значно розширено [4]. Стратегічне робоче місце може бути в будь-якій частині організації, залежно від її стратегічних пріоритетів та ключових компетенцій. Це підходить як до самого поняття таланту, так і до управління ним.

Поняття стратегічного робочого місця часто базується на досвіді великих транснаціональних компаній [4], ігноруючи практики мікро-, малого та середнього бізнесу, де кожне робоче місце може бути стратегічним. Такі компанії часто мають напрямки діяльності без чітко визначених меж, і нові або розпізнані в організації таланти запрошуються для створення саме цих стратегічних робочих місць.

У вивчених визначеннях таланту помітна важлива складова, пов'язана з мотивацією талановитих співробітників. Деякі дослідники та практики вважають, що талановиті співробітники проактивні, самодисципліновані й орієнтовані на кінцевий результат своєї роботи. Водночас, інші вважають, що талант проявляється в сприятливих умовах. У першому підході управління та-

лантами фокусується на створенні високоефективного середовища і вимірюванні результатів (output motivation), тоді як у другому підході увага приділяється створенню сприятливого середовища для розкриття потенціалу співробітників, підвищення довіри та почуття безпеки (input motivation).

Різниця підходів простежується через різні концепції визначення таланту. Еволюція підходів до управління талантами в бізнесі свідчить, що раніше пропонувалися способи бенчмаркінгу та управління талантами, базовані на кращих практиках інших організацій. Сучасний підхід акцентує увагу на важливості контексту управління талантами [19], що передбачає вивчення не лише самих практик, а й умов, які сприяють формуванню унікального середовища для управління талантами.

У науковій літературі управління талантами може розглядатися як набір окремих практик, таких як залучення, відбір, розвиток лідерів, плани заміщення, формування пулу талантів, управління результативністю [11], ротації та інші інструменти управління персоналом. Коли ж йдеться про зв'язок стратегії бізнесу та управління талантами, застосовується системний підхід, що дозволяє простежити зовнішні та внутрішні зв'язки системи управління талантами з організаційною стратегією. Це підкреслює важливість узгодження практик управління талантами зі стратегічними цілями компанії та її результативністю. У науковій літературі виділяють два напрями побудови систем управління талантами: на базі результативності або потенціалу талантів [19].

Залежно від масштабу компанії, система управління талантами може набувати різних форм. У міжнародних компаніях система часто базується на диференціації стратегічних робочих місць, які займають талановиті співробітники, що роблять значний внесок у результативність організації [4]. Наукові дослідження та практика в цьому випадку часто зосереджуються на глобальному управлінні талантами.

Отже, залежно від розуміння, що таке талант в бізнесі, цілей організації та контексту, система управління талантами може включати різні практики, такі як залучення, відбір, оцінка, розвиток, навчання, розміщення та утримання співробітників. На основі аналізу вважаємо, що управління талантами — це управлінська діяльність, спрямована на залучення, відбір, розвиток, розміщення, оцінку та утримання співробітників, яких керівники компаній розглядають як таланти, створюючи для них додаткові можливості. Система управління талантами визначається як відкрита система, що складається з таких ключових елементів, як філософія, стратегія та практики, яка піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, і водночас може впливати на контекст, у якому функціонує.

У рамках теоретичного дослідження виявлено широку дискусію щодо різних чинників управління талантами та їх класифікації. Окрім загального підходу до поділу чинників на зовнішні та внутрішні стосовно компанії, виявлено детальніший підхід, який включає класифікацію чинників за рівнем дії та масштабом впливу: глобальні, національні, галузеві, організаційні та індивідуальні. Для кожної з цих груп формується перелік специфічних чинників.

Ця класифікація базується на підходах, представлених у науковій літературі. Розподіл чинників на зовнішні та внутрішні стосовно організації є загальноприйнятим в організаційній теорії та традиційно використовується дослідниками в галузі управління людськими ресурсами та талантами [19].

Наприклад, контекстуальна модель 5-С (Choices, Considerations, Challenges, Context/Contingencies, Consequences) [16] охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на управління талантами. До внутрішніх чинників належать лідерство, цінності, організаційна культура, структура та стратегія компанії. До зовнішніх чинників відносяться конкурентоспроможність економіки, національна культура, рівень економічного розвитку країни та галузеві особливості.

Останніми роками з'явився окремий дослідницький напрямок — глобальне управління талантами (global talent management, GTM), що вивчає поведінку міжнародних компаній у реалізації управління талантами в різних країнах та проводить міждержавні порівняння [1]. Дослідники визначають глобальні чинники як технологічні зміни, демографічні зміни та поведінкові особливості поколінь з новими цінностями та мотивацією. Ці чинники важливі як для міжнародних, так і для національних компаній, орієнтованих на світові ринки праці. Через брак талантів організації змушені розширювати географічні межі їхнього пошуку. Внаслідок цього конкуренція за таланти зростає на міжнародному рівні.

Національні чинники. Більшість досліджень у цій сфері зосереджуються на інституційних та культурних аспектах, властивих кожній країні. Інституційні чинники включають як неформальні (норми, цінності), так і формальні механізми регулювання процесів [1].

Такі чинники, як конкурентоспроможність економіки, включають рівень економічного розвитку та інноваційності, якість інфраструктури та освіти, рівень безробіття, особливості ринку праці та трудового законодавства [15]. Schuler R. S. [16] відносить конкурентоспроможність економіки до зовнішніх чинників системи управління талантами в організації. Ці чинники враховуються у порівняльних дослідженнях систем управління талантами між країнами та при побудові міжнародних індексів.

Галузеві чинники. Деякі дослідники розглядають галузь як чинник, що визначає варіації в характеристиках талантів. Наприклад, Jones J.T. та інші [9] зазначають, що не галузь сама по собі, а характер ринку праці в галузі пояснює відмінності в конфігураціях систем управління талантами. Al Ariss, Cascio та Paauwe [1] підкреслюють, що галузевий контекст може впливати на можливість поширення практик управління талантами на інші галузі або країни.

Організаційні чинники відіграють ключову роль у управлінні талантами, як показано в численних публікаціях. Вперше увагу до фундаментальних принципів, таких як філософія управління талантами, було звернено в роботі Meyers M. C. та van Woerkom M. [12]. Вони визначили філософію управління талантами як основні припущення і уявлення про природу, цінність і застосовність таланту, що мають особи, які приймають рішення в компанії. Цей аспект вважається критично важливим, але часто недооціненим чинником, що впливає на практику управління талантами.

Прийняття рішень у галузі управління талантами має бути тісно пов'язане зі стратегією і корпоративною культурою компанії. Згідно з Schuler R. S. [16], стратегія та структура компанії є важливими внутрішніми чинниками, що безпосередньо впливають на практики управління талантами, визначаючи специфічні ролі та поведінку талантів у рамках організації. Cappelletti P., Keller JR. [4], які акцентують на необхідності систематичного виділення стратегічних робочих місць та підготовки талантів, здатних значно вплинути на результативність компанії.

Дослідники також акцентують увагу на впливі організаційної культури на практики залучення, відбору та утримання талантів. Організаційна культура, включаючи цінності, робочу атмосферу та відносини в колективі, визначається як ключовий чинник успішного управління талантами. Дослідження вказують на важливість соціальної відповідальності компанії та внутрішніх соціальних мереж, що підтримують управлінські дії та допомагають у позиціонуванні талантів. Крім того, підкреслюється значення сучасних технологій та інструментів, таких як IT-технології, для успішності практик управління талантами. Однак, вплив таких чинників, як розмір компанії, галузь та форма власності, залишаються суперечливими і потребують подальшого вивчення, особливо в контексті різних країн і типів діяльності компаній.

У багатьох наукових дослідженнях підкреслюється важливість врахування індивідуальних характеристик працівників під час реалізації програм управління талантами. При відборі та наймі талантів необхідно звертати увагу на особистісні характеристики, такі як мотивація, цілеспрямованість, сила волі та самоорганізація, які можуть прискорювати або перешкоджати реалізації видатних здібностей і високої продуктивності [2]. Висока мотивація та цілеспрямованість дозволяють талантам розвиватися та навчатися швидше, ніж іншим працівникам, що є важливим аспектом для досягнення виняткових результатів.

Однак дослідники також звертають увагу на обмеження, пов'язані з урахуванням лише персональних характеристик талантів [17]. Практика залучення "зірок" із зовнішнього ринку праці може ігнорувати соціальні чинники, важливі для успіху в організації, такі як відповідність цінностей працівника цінностям компанії, емоційний зв'язок із компанією та вміння працювати в команді. Успішні моделі управління талантами повинні враховувати культурні цінності країни, в якій функціонує компанія, та інтегрувати світоглядні і поведінкові норми, що підтримують загальні цінності організації.

Дослідження показують, що індивідуальний успіх таланту залежить не лише від його особистісних якостей, але й від його включеності у соціальні мережі. Наприклад, провідні інвестиційні аналітики при переході в іншу компанію часто не можуть відтворити свій попередній рівень результативності через втрату соціального капіталу. Оцінка талантів всередині компанії може підвищувати їх мотивацію і сприяти розвитку компетенцій [7].

Об'єднуючи компоненти системи в цілісну концепцію, ми пропонуємо модель управління талантами, яка враховує визначені чинники, дуальність підходів до визначення таланту та практик управління ним. Ця концеп-

ція базується на протиріччях у визначеннях, які ми розглядаємо як природні точки вибору, що формуються контекстом і впливом сукупності чинників. Вона передбачає застосування різних методів роботи з талантами, таких як відбір, залучення, утримання, розвиток та розміщення. Основні аспекти системи управління талантами включають: 1) природа таланту (генетичний чи розвинений); 2) джерело таланту (екстернальне чи інтернальне); 3) підхід до таланту (винятковий чи всебічний); 4) мотивація (процедурна чи результативна); 5) диференціація (стратегічне робоче місце (ключова позиція) чи талант). Таким чином, концепція включає 32 базові комбінації аспектів системи управління талантами, вибір яких залежить від низки чинників, що формують певний контекст.

Незважаючи на принцип опису концепції як сукупності дуальних категорій із визначенням двох крайніх полюсів, у прикладному аспекті цей підхід відображає неперервність і нерозривність явищ та процесів. Управління талантами може бути представлене у вигляді комбінації підходів з урахуванням глобальних, національних, галузевих, організаційних та індивідуальних чинників до різних груп талантів всередині однієї організації. Такий комплексний підхід дозволяє створювати унікальні комбінації моделі управління талантами та обґрунтовувати практики управління ними в окремій компанії, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники, що визначають її конфігурацію.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз підходів до управління талантами виявив, що сучасні організації стикаються з необхідністю інтеграції теоретичних концепцій та практичних інструментів для ефективного розвитку людського капіталу. Запропонована модель управління талантами враховує дуальність таланту як вродженого (генетичного) потенціалу та навички, що розвивається. Це дозволяє гнучко адаптувати стратегії до конкретних потреб організації, забезпечуючи баланс між зовнішнім залученням талантів та внутрішнім розвитком. Такий підхід сприяє підвищенню загальної продуктивності компанії та її фінансовій стабільності.

Ключовими перевагами запропонованої моделі є її здатність враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і загальні стратегічні цілі організації. Модель дозволяє впроваджувати ексклюзивні та інклюзивні стратегії управління талантами, що охоплюють різні аспекти мотивації, відбору, розвитку та утримання співробітників. Важливим аспектом є також врахування соціальних чинників, таких як емоційний зв'язок з компанією та здатність працювати в команді. Це забезпечує комплексний підхід до управління талантами, що сприяє формуванню сприятливого робочого середовища та високої мотивації працівників.

Зрештою, впровадження запропонованої моделі управління талантами дозволяє організаціям ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігаючи конкурентоспроможність у швидкозмінному бізнес-середовищі. Врахування глобальних тенденцій та національних особливостей дозволяє розробляти стратегії,

що підвищують залученість та результативність талантів на всіх рівнях організації. Таким чином, запропонована модель сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, але й забезпечує стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі, підвищуючи її здатність адаптуватися до нових викликів і використовувати можливості для зростання.

Література:

1. Al Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49. № 2. P. 173—179.
2. Beecham S., Baddoo N., Hall T., Robinson H., Sharp H. Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 2008. Vol. 50. P. 860—878.
3. Boudreau J.W., Ramstad P.M.. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*. 2005. Vol. 44. № 2. P. 129—136.
4. Cappelli P., Keller JR. Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. 2014. Vol. 1. P. 305—331.
5. Casse P. People are not resources. *Journal of European Industrial Training*. 1994. Vol. 18. № 5. P. 23—26.
6. Dries N. Talent management: from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23. № 4. P. 267—271.
7. Ewerlin D., Suß S. Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity? *Personnel Review*. 2016. Vol. 45. № 1. P. 142—160.
8. Gallardo-Gallardo E, Nijs S., Dries N., Gallo P. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25. № 3. P. 264—279.
9. Jones J.T., Whitker M., Seet P.C., Parkin., Parkin J. Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012. Vol. 50. № 4. P. 399—420.
10. McDonnell A., Gunnigle P., Lavelle J., Lamare R. Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27. № 12. P. 1299—1318.
11. Mellahi K., Collings D.G. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45. P. 143—149.
12. Meyers M. C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49. № 2. P. 192—203.
13. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent* / Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. Boston, MA: Harvard Business Press, 2001. 200 p.
14. Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels L. A multidisciplinary review into the definition, operation-

lization, and measurement of talent. Journal of World Business. 2013. Vol. 49. P. 180—191.

15. Porter M. The Competitive Advantage of Nations / Porter M. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 855 p.

16. Schuler R. S. The 5-C framework for managing talent. Organizational Dynamic. 2015. Vol. 44. № 1. P. 47—56.

17. Tansley C. What do we mean by the term "talent" in talent management? Industrial and Commercial Training. 2011. Vol. 43. № 5. P. 266—274.

18. Tansley C., Kirke S., Tietze S. The currency of talent management A reply to "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach". Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. P. 337—340.

19. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. Employee Relations. 2016. Vol. 38. № 1. P. 57—72.

20. Wernerfelt B. Resource Based Theory. Strategic Management Journal. 1995. Vol. 16. № 3. P. 171—174.

References:

1. Al Ariss, A. Cascio, W. F. and Paauwe, J. (2014), "Talent management: Current theories and future research directions", Journal of World Business, Vol. 49, no. 2, pp. 173-179.

2. Beecham, S. Baddoo, N. Hall, T. Robinson, H. and Sharp, H. (2008), "Motivation in Software Engineering: A systematic literature review", Information and Software Technology, Vol. 50, pp. 860-878.

3. Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2005), "Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition", Human Resource Management, Vol. 44, no. 2, pp. 129—136.

4. Cappelli, P. and Keller, JR. (2014), "Talent management: conceptual approaches and practical challenges", Annual review of organizational psychology and organizational behavior, Vol. 1, pp. 305—331.

5. Casse, P. (1994), "People are not resources", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, no. 5, pp. 23—26.

6. Dries, N. (2013), "Talent management: from phenomenon to theory", Human Resource Management Review, Vol. 23, no. 4, pp. 267—271.

7. Ewerlin, D. and Suß, S. (2016), "Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity?", Personnel Review, Vol. 45, no. 1, pp. 142—160.

8. Gallardo-Gallardo, E Nijs, S. Dries, N. and Gallo, P. (2015), "Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis", Human Resource Management Review, Vol. 25, no. 3, pp. 264—279.

9. Jones, J.T. Whitker, M Seet, P.C. and Parkin, J. (2012), "Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study", Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 50, no. 4, pp. 399—420.

10. McDonnell, A. Gunnigle, P. Lavelle, J. and Lamare, R. (2016), "Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in

multinational companies", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, no. 12, pp. 1299—1318.

11. Mellahi, K. and Collings, D.G. (2010), "The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs", Journal of World Business, Vol. 45, pp. 143—149.

12. Meyers, M. C. and van Woerkom, M. (2014), "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda", Journal of World Business, Vol. 49, no. 2, pp. 192—203.

13. Michaels, E. Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston, Harvard Business Press, USA.

14. Nijs, S. Gallardo-Gallardo, E. Dries, N. and Sels, L. (2013), "A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent", Journal of World Business, Vol. 49, pp. 180—191.

15. Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Business School Press, Harvard, USA.

16. Schuler, R. S. (2015), "The 5-C framework for managing talent", Organizational Dynamic, Vol. 44, no. 1, pp. 47—56.

17. Tansley, C. (2011), "What do we mean by the term "talent" in talent management?", Industrial and Commercial Training, Vol. 43, no. 5, pp. 266—274.

18. Tansley, C. Kirke, S. and Tietze, S. (2013), "The currency of talent management A reply to "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach", Human Resource Management Review, Vol. 23, pp. 337—340.

19. Thunnissen, M. (2016), "Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice", Employee Relations, Vol. 38, no. 1, pp. 57—72.

20. Wernerfelt, B. (1995), "Resource Based Theory", Strategic Management Journal, Vol. 16, no. 3, pp. 171—174.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663