

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>

УДК 331.108.2

# ІНВЕСТИЦІЯ В МАЙБУТНЄ: РОЗВИТОК ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ

## INVESTING IN THE FUTURE: DEVELOPING AND RETAINING TALENTED EMPLOYEES

**Кравченко Олена Олексіївна**Кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>**Кравченко Юлія Олександрівна**студентка,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4735-6841>**Kravchenko Olena, Kravchenko Yuliia**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

У даному дослідженні розглядається концепція управління талантами та описано ключові процеси талант-менеджменту, такі як: ідентифікація, адаптація, розвиток, мотивація та збереження талантів, а також оцінка ефективності управління талантами. Проаналізовано методи розвитку талановитих працівників, такі як асесмент-центри, коучинг, наставництво, тренінги та курси від компанії. Визначено, що для збереження талантів необхідна мотивація як у вигляді матеріальних винагород з різноманітними методами систем оплати праці, так і у вигляді нематеріальних заохочень. Надано рекомендації з впровадження стратегії управління талантами в організації. Доведено ефективність талант-менеджменту та його позитивний вплив на діяльність підприємства.

**Ключові слова:** управління талантами, розвиток талантів, утримання талантів, мотивація, стратегія, конкурентоспроможність.

This article is relevant because the modern world is constantly changing, and the success of any organization is closely related to its ability to adapt to these changes. One of the key success factors is the presence of talented and motivated employees, but insufficient attention to their development and motivation can lead to serious problems for the organization, for example, the loss of talented specialists, unmotivated and unqualified employees. Investing in the development and retention of such employees can bring a number of benefits to the organization, such as: increased labor productivity; improving the quality of products and services; decrease in personnel turnover; increasing the level of innovation; increase in profit. This article highlights the importance of human capital for the long-term success of organizations. The purpose of the article is to review the concept of talent management, analyze strategies for their development and preservation, develop recommendations for successful implementation, and demonstrate the importance of effective talent management and its positive impact on the performance of enterprises. The main body of the study covers various aspects of talent management, which include identification, onboarding, development, motivation and retention of talent, as well as evaluation of talent management for further improvement. Development strategies include assessment centers, coaching, mentoring, trainings and courses from the company. Retention of talents takes place at the expense of material and non-material incentives. An important role in this process is played by line managers, as well as interaction between different departments and divisions of the company. The article concludes that talent management is key to the success of any organization, and the implementation of talent development and retention strategies can bring a number of benefits. In addition, the need to invest in the development and retention of competent specialists in a growing competitive environment is highlighted. Based on the given data, it can be concluded that the article has great practical value for enterprises, as it provides specific recommendations for talent management and demonstrates their positive impact on performance.

**Keywords:** talent management, talent development, talent retention, motivation, strategy, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ динамічно змінюється, і успіх будь-якої організації залежить від її здатності адаптуватися до цих змін. Одним з ключових факторів успіху є наявність талановитих та мотивованих співробітників. Однак, утримання таких співробітників стає все більш складним завданням. З одного боку, конкуренція за талановитих фахівців зростає, їм доступні кращі пропозиції від інших компаній. З іншого боку, багато організацій не приділяють належної уваги розвитку та мотивації своїх співробітників.

Недостатня увага до розвитку та мотивації кваліфікованих працівників обертається для організації низкою проблем. Втрата талановитих фахівців, що стає наслідком високого рівня плинності кадрів, негативно впливає на продуктивність, знання та атмосферу в команді. Немотивовані та некваліфіковані співробітники не можуть в повній мірі використовувати свої можливості, що призводить до низької продуктивності. Без постійного розвитку та навчання генерувати нові ідеї та рішення стає неможливо, що гальмує розвиток організації.

Інвестування в розвиток та утримання професіоналів є ключовим фактором успіху в довгостроковій перспективі. По-перше, це призводить до підвищення продуктивності та прибутку, оскільки мотивовані та кваліфіковані фахівці генерують більше ідей, працюють ефективніше та досягають кращих результатів. По-друге, такий підхід стимулює інновації та креативність, оскільки постійне навчання та розвиток сприяють генерації нових ідей та рішень, що дає організації конкурентну перевагу. По-третє, це сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки талановиті співробітники будуть зацікавлені в роботі в компанії, яка інвестує в їх розвиток, що в свою чергу зменшує витрати на пошук та навчання нових фахівців. І, нарешті, такий підхід зміцнює конкурентні переваги, оскільки наявність талановитої команди стає суттєвою перевагою на ринку, адже такі команди більш стійкі до змін та краще адаптуються до нових умов.

Таким чином, інвестування в розвиток та утримання талановитих співробітників є не просто витратами, а вигідним вкладенням в майбутнє організації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тема розвитку та утримання талановитих співробітників стає все більш актуальною в умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри. Розглядаючи публікації у цій галузі, варто

звернути увагу на конкретні аспекти, які вони освітлюють. Наприклад, деякі дослідження фокусуються на впливі розвитку цифрових технологій на процеси управління талантами, інші – на аналізі стратегій залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Останні дослідження в цій галузі підкреслюють ключову роль людського капіталу в забезпеченні довгострокового успіху організацій.

Такі науковці, як Холодницька А., Лігоненко Л., Іванченко Г., Драган О. та інші погоджуються, що в сучасному світі людський капітал стає одним з найважливіших активів організації, зокрема, талановиті співробітники, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом, стають ключовим фактором конкурентної переваги [1–4].

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є розгляд концепції управління талантами, аналіз методів розвитку та збереження талановитих працівників, а також розробка рекомендацій для її успішного впровадження. Метою статті також є демонстрація важливості ефективного управління талантами та його позитивного впливу на результативність діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Талант-менеджмент – це стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на виявлення, розвиток і збереження найбільш цінних працівників у компанії. Розуміння того, що становить талант та як його використовувати на користь компанії, є ключовим аспектом успішного управління. Талант може проявлятися у різних формах, включаючи здібності, навички, особисті якості та потенціал для досягнення високих результатів.

У той час як управління талантами спрямоване на ідентифікацію, розвиток і утримання професіоналів з метою досягнення стратегічних цілей компанії, управління людськими ресурсами зазвичай зосереджене на адміністративних та операційних аспектах управління персоналом, таких як набір, заробітна плата, адміністрування персоналу та відносини з персоналом. Таким чином, управління талантами має стратегічний характер і зорієнтоване на індивідуальний розвиток кожного працівника, тоді як управління людськими ресурсами більше орієнтоване на загальні аспекти управління персоналом [1].

Процес управління талантами охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, які сприяють досягненню цілей компанії (табл. 1).

Таблиця 1

## Опис ключових процесів управління талантами

Ідентифікація та залучення талановитих працівників	Визначення ключових навичок та особистісних якостей через аналіз вимог посад та організаційних потреб; розробка стратегій пошуку талантів через рекрутингові агентства, партнерство зі школами та університетами, активне використання соціальних мереж та професійних спільнот; оцінка потенціалу кандидатів за допомогою тестування, інтерв'ю та асесмент-центрів; розвиток внутрішніх талантів через програми наставництва, стажування.
Адаптація та управління талановитими співробітниками	Розробка індивідуалізованих програм адаптації з урахуванням потреб та особливостей нових працівників; організація індукційних тренінгів та інтеграційних заходів для швидкого адаптування; встановлення системи обговорення та зворотного зв'язку для ефективного управління розвитком кар'єри.
Професійний розвиток талантів	Використання різних методик оцінювання, таких як 360-градусне оцінювання, підтримка внутрішнього розвитку через програми менторингу, тренінги та семінари; створення індивідуальних планів розвитку, які враховують потреби працівників та стратегічні цілі компанії; впровадження процесів професійної ротації та розвитку на основі здобутого досвіду.
Мотивація та збереження талантів	Впровадження комплексної системи мотивації, яка включає фінансові та нематеріальні стимули, можливості для розвитку та професійного зростання, систему підтримки балансу між роботою та особистим життям; організація регулярних індивідуальних та командних зустрічей для обговорення потреб та побажань працівників.
Оцінка ефективності управління талантами з метою вдосконалення	Визначення комплексу ключових показників ефективності, таких як рівень задоволеності працівників, показник збереженості кадрів, кількість здійснених переходів в середньому за рік; проведення аудиту кадрових ресурсів та впровадження корекційних заходів для оптимізації стратегій управління талантами.

*Джерело: побудовано авторами за даними [2]*

В організаціях стратегія управління талантами стає все більш важливою для забезпечення успіху та конкурентоспроможності. Вона відіграє ключову роль у максимізації потенціалу як окремих співробітників, так і всієї організації в цілому. Сьогоднішній бізнес-світ вимагає не лише талановитих працівників, але й ефективних систем управління, які допомагають їм розвиватися та досягати своїх цілей. Важливою складовою такої стратегії є розвиток співробітників на всіх етапах їхнього професійного шляху.

Лінійні керівники відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки вони мають прямий контакт з підлеглими і можуть впливати на їхній розвиток і успіх. Вони повинні бути здатні виявляти таланти, надихати та мотивувати співробітників до досягнення високих результатів. Крім того, вони зобов'язані надавати необхідну підтримку та можливості для професійного зростання кожного працівника. Однак успішна стратегія управління талантами вимагає більше, ніж просто визнання та розвиток наявних здібностей. Вона також

повинна враховувати потенціал співробітників для подальшого росту та розвитку. Це означає, що керівники повинні бути уважними до потреб та амбіцій своїх підлеглих і створювати умови для їхнього самореалізації та вдосконалення [3].

Успішне управління талантами також передбачає взаємодію між різними відділами та підрозділами компанії. Це означає відкритість і співпрацю між відділами розробки, кадрового забезпечення, навчання та розвитку, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та краще використання наявних ресурсів. Тільки завдяки цій взаємодії компанія може максимально використовувати потенціал своїх талантів і забезпечити стабільний та успішний розвиток.

Одним із ефективних інструментів розвитку талантів є проведення асесмент-центрів, де співробітники можуть пройти комплексну оцінку своїх компетенцій, навичок та потенціалу для подальшого розвитку. Він зазвичай включає в себе різноманітні методи, такі як тестування, симуляції реальних ситуацій,

інтерв'ю та групі вправи. Метою є виявлення сильних сторін та слабкостей працівників, їхніх можливостей для розвитку та просування по кар'єрним сходинкам. Результати асесменту допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку талантів, планування навчальних програм та створення індивідуалізованих планів розвитку для працівників [5].

Крім того, коучинг є ще одним ефективним методом розвитку талантів, де професійний коуч надає підтримку та сприяє самовдосконаленню співробітника. У цьому процесі коуч ставить запитання, надає поради та сприяє самопізнанню, щоб допомогти клієнту досягти своїх особистих та професійних цілей. Далі, наставництво відіграє важливу роль у розвитку талантів, де більш досвідчений співробітник ділиться своїм досвідом та знаннями з менш досвідченим колегою. Цей процес передбачає індивідуальні настанови, консультації, а також спільну роботу над завданнями і проектами. Наставництво сприяє професійному та особистісному зростанню молодшого співробітника, допомагає у вирішенні труднощів, розвитку навичок та впровадженні найкращих практик [4].

Нарешті, тренінги та курси від компанії є необхідним елементом розвитку талантів, організованими для підвищення кваліфікації та розвитку навичок співробітників. Це можуть бути як внутрішні навчальні програми, розроблені спеціально для потреб компанії, так і залучення зовнішніх експертів або тренерів для проведення навчальних сесій. Такі заходи можуть охоплювати різноманітні теми, від професійних навичок і технічних знань до комунікаційних навичок, лідерства та розвитку особистості. Участь у тренінгах та курсах надає співробітникам можливість здобути нові знання, вдосконалити свої вміння та розвинути потенціал для подальшого професійного зростання.

Для збереження талантів важлива мотивація, причому одним із основних способів мотивації талановитих співробітників є надання їм фінансових стимулів. На заході цей підхід відомий як «Pay for Performance», що перекладається як «плата за виконання». У різних країнах застосовуються відмінні системи оплати праці, що є ефективними, включаючи [6, с. 210–211; 7]:

1. Принцип поділу прибутку: даний підхід може мати різні варіанти винагороди для працівників. У першому випадку, якісно виконавши завдання, працівник отримує частину

прибутку, що йде за рахунок його продуктивної праці. Передбачення заздалегідь загальної суми відсотка, яку отримає працівник, спонукає його до активного та креативного підходу до завдання, стимулюючи вирішувати проблеми та задачі більш ефективно та творчо. Другий варіант передбачає розподіл прибутку між працівниками пропорційно до загального доходу компанії. Це не лише підвищує мотивацію та активність працівників, але й сприяє формуванню єдиного колективного духу, що має психологічно позитивний вплив на всіх учасників команди.

2. Індивідуальні винагороди: цей метод мотивації спрямований на визнання та заохочення індивідуальних зусиль працівників. Премії можуть бути виплачені за вірність компанії, проявлені навички чи особливий внесок у розвиток підприємства. Це сприяє утриманню талановитих співробітників, що допомагають підприємству досягати високих результатів та отримувати великий прибуток.

3. Винагороди за результатом (комісійні): метод мотивації базується на тому, що працівники отримують винагороду в залежності від результатів їхньої роботи. Це може бути відсоток від продажів, укладених контрактів або інших метрик успіху. Фіксований оклад забезпечує стабільність доходу, а додаткова винагорода за результатом стимулює працівників до більшого зусилля та продуктивності.

4. Акції та опціони для працівників: передбачає можливість працівників придбати акції компанії за певними умовами або отримати опціони на придбання акцій у майбутньому. Це стимулює їхній інтерес у довгостроковому успіху компанії та сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників.

5. Грошові винагороди за досягнення цілей: цей підхід передбачає встановлення конкретних цілей для працівників та надання їм премій за досягнення цих цілей. Це може стосуватися як індивідуальних завдань, так і колективних цілей підприємства. Такий підхід стимулює співробітників до активної роботи та сприяє досягненню успіху.

Підтримка талановитих працівників в організації не обмежується лише системою оплати праці, а й охоплює нематеріальні заохочення, які сприяють їхньому збереженню та стимулюють продуктивність [8, с. 54; 9]:

1. Створення комфортного робочого середовища, що включає в себе зручні офісні умови, сучасне обладнання та підтримку з боку керівництва, грає важливу роль у забезпеченні мотивації та задоволеності працівників.

2. Залучення співробітників до прийняття рішень, що надає їм можливість впливати на напрямок розвитку компанії та відчувати свою важливість для організації, є ще одним ефективним заходом.

3. Проведення мотиваційних нарад, на яких працівники можуть ділитися своїми ідеями та відчуттями, а також отримувати підтримку та заохочення зі сторони керівництва, також має велике значення.

4. Надання більшої свободи дій при виконанні завдань, що сприяє самореалізації та відчуттю контролю над власною роботою, може підвищити мотивацію працівників.

5. Надання оплачуваних відгулів або додаткових днів відпустки, що дозволяє працівникам відновити енергію та підзарядитися поза робочим середовищем, також може позитивно впливати на їхню продуктивність.

6. Організація харчування співробітників, спортивних заходів та надання абонементів в спортивні клуби створює сприятливі умови для збереження фізичного та емоційного здоров'я колективу.

7. Надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації є ключовим аспектом утримання талановитих співробітників. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, зазвичай здобувають конкурентну перевагу на ринку.

8. Організація корпоративних заходів та подій сприяє підвищенню командного духу та покращенню взаєморозуміння між співробітниками. Такі заходи можуть стати осередком обміну ідеями та сприяти розвитку позитивної організаційної культури.

Успішне впровадження стратегій розвитку та збереження талантів вимагає комплексного підходу та постійного моніторингу. Ключовими рекомендаціями є залучення керівни-

цтва компанії до формулювання та підтримки стратегічних ініціатив, створення привабливого та збалансованого пакету заохочень, а також активна комунікація з працівниками для збереження їхньої мотивації та відчуття важливості. Крім того, важливо проводити регулярні оцінки потреб та очікувань персоналу, сприяти постійному розвитку та навчанню співробітників, щоб забезпечити їхню ефективність та впровадження нових ідей у діяльність компанії.

**Висновки.** Талант-менеджмент – це стратегічний підхід до залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників, який є ключовим фактором успіху будь-якої організації в сучасному конкурентному середовищі. Стратегія розвитку та утримання кваліфікованих працівників повинна включати такі ключові елементи: ідентифікація, адаптація, розвиток, утримання й оцінка ефективності управління талантами.

Впровадження стратегії розвитку та утримання таких співробітників може принести ряд переваг для організації, таких як: підвищення продуктивності праці; покращення якості продукції та послуг; зниження плинності кадрів; підвищення рівня інновацій; збільшення прибутку. Важливість інвестування в розвиток та утримання компетентних фахівців зростає в міру того, як світ стає все більш конкурентним. Організації, які нехтують цією сферою, ризикують втратити своїх найкращих співробітників і відстати від своїх конкурентів.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають: розробку нових методів та інструментів для виявлення та розвитку талантів; вивчення факторів, які мотивують талановитих співробітників залишатися в організації; розробку кращих практик для управління талантами в різних галузях.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. 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. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100).
2. Лігоненко Л., Цимбалюк І., Демченко О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 2(46). С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.
3. Іванченко Г. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : Зб. Наук. Пр. VIII Міжнар. Науково-практ. Конф., м. Вінниця, 3 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. С. 179–186.
4. Драган О. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 139–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.27>
5. Асесмент. ВУЕ. URL: <https://vue.gov.ua/Асесмент> (дата звернення: 07.05.2024).

6. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 8. С. 209–213.
7. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2(30). С. 170–178.
8. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
9. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 07.05.2024).

## REFERENCES:

1. Kholodnytska, A., & Shkalaberda, V. (2023) Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of the talent management system as a strategic innovative tool of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and perspectives of economics and administration*, vol. (2(34)), pp. 88–100.
2. Ligonenko, L., Tymbaliuk, I., & Demchenko, O. (2021) Talant-menedzhment yak innovatsiyna kontseptsii ta instrument upravlinnia liudskymy resursamy biznes-orhanizatsii [Talent management as an innovative concept and tool of human resources management of a business organization]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky» – International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, vol. (2(46)), pp. 35–43.
3. Ivanchenko, H. V. (2020) Upravlinnia talantamy yak suchasnyi pidkhid do pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva [Talent management as a modern approach to improving enterprise efficiency]. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehtratsii Ukrainy – Socio-political, economic and humanitarian dimensions of the European integration of Ukraine*, pp. 179–186.
4. Dragan, O. (2020) Upravlinnia talantamy yak skladnyk intelektualnoho kapitalu pidpriemstva v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Management of talents as constituent of intellectual capital of the enterprise in the conditions of intellectualization of economy]. *Intellect XXI – Intelligence XXI*, vol. (3, 2020), pp. 139–143.
5. Asesment [Assessment]. (2022, June 22). VUE. Available at: <https://vue.gov.ua/Асесмент>
6. Polishchuk, D. I. (2019) Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia produktyvnosti na pidpriemstvi [Motivation as a factor in increasing productivity at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, no. 8, pp. 209–213.
7. Kravchenko, O. O. (2018) Innovatsiyini pidkhody do motyvatsii pratsi [Innovative approaches to work motivation]. *Finansovyi prostir – Financial space*, vol. (2(30)), pp. 170–178.
8. Nesterchuk, V. P. (2018) *Orhanizatsiia ta motyvatsiia pratsi* [Organization and motivation of work]. Kyiv. Vyd-vo yevrop. un-tu finansiv, informats. system, menedzhmentu i biznesu. 88 p.
9. *Intangible motivation: A list of effective ways to increase staff engagement*. (w. d.). Business school. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>