

УДК 331.108.2  
JEL 24

## ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ – РЕАЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Л. Балаш, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-5950-5236*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

**О. Лисюк, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0001-5121-359X*

*Львівський національний університет природокористування*

**Г. Гринишин, к. е. н.**

*ORCID ID: 000-0001-5224-9631*

*Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

**О. Бінерт, к. е. н.**

*ORCID ID: 0000-0001-5436-0106*

*Львівський національний університет природокористування*

**Д. Кобилкін, к. т. н.**

*ORCID ID: 0000-0002-2848-3572*

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності*

<https://doi.org/10.31734/economics2022.29.094>

**Балаш Л., Лисюк О., Гринишин Г., Бінерт О., Кобилкін Д. Талант-менеджмент – реальність сучасного менеджменту**

Незважаючи на те, що талант-менеджмент вважається одним із найперспективніших підходів до менеджменту персоналу, про що свідчить велика кількість іноземної наукової та науково-популярної літератури, слід зазначити, що організації в Україні нечасто звертаються до питання управління талантами. Інакше кажучи, талант-менеджмент має несистемний характер, що робить його малоефективним. Одночасно діяльність організацій, орієнтована на ціннісну оцінку вже працюючих фахівців, дозволяє створювати простір для формування й розвитку культури талант-менеджменту працівників. Запровадження системи талант-менеджменту дає змогу якісно оцінити кожного працівника і збільшити його мотиваційний потенціал роботи, адже він опирається на принципи забезпечення підприємств лояльними та вмотивованими фахівцями. Тому ігнорування талант-менеджменту як основного напрямку управління персоналом в довгостроковій перспективі може стати основою занепаду підприємства.

У науковому дослідженні аргументовано важливість залучення та утримання талановитого персоналу в організації та обґрунтовано необхідність виокремлення талановитих працівників як окремої категорії персоналу.

Дослідження зосереджене на аналізі етапів управління талантами. За допомогою дослідження вдалося з'ясувати, як розвиток персоналу та основна діяльність компанії повинні реалізовуватися в процесі досягнення цілей компанії. Науковою новизною дослідження є візуалізація циклу управління талантами та застосування матричних методів оцінювання вже працюючих працівників. У результаті виконаних досліджень запропоновано заходи щодо впровадження талант-менеджменту як HR-стратегії фірми. Вони передбачають підвищення рівня компетенцій працівників завдяки впровадженню програми із залучення, утримання, розвитку, просування талантів. Програма повинна бути адаптованою під потребу кожного працівника таким чином, щоб вони могли розвивати свої здібності та вміння. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню мотиваційного потенціалу роботи кожного працівника та позитивно відобразатиметься на кінцевих результатах діяльності організацій.

**Ключові слова:** талант, талант-менеджмент, управління, організація, мотиваційний потенціал, матричні методи оцінювання.

**Balash L., Lysiuk O., Hrynyshyn H., Binert O., Kobylkin D. Talent management is the reality of modern management**

Despite the fact that talent management is one of the most promising approaches to personnel management, as evidenced by the large amount of foreign scientific and popular science literature, it should be noted that organizations in Ukraine rarely consider the issue of talent management. In other words, talent management is unsystematic, and thus inefficient. At the same time, the activities of organizations focused on evaluation of the existing professionals allow creating space for the formation and development of a culture of employee talent management. Introduction of the talent

management system provides qualitative assessment to each employee and increases his/her motivational potential. Talent management is based on the principles of providing companies with loyal and motivated professionals. Therefore, ignoring the talent of management as the main direction of personnel management in the long run may be the basis for the decline of the enterprise. The research substantiates importance of attracting and retaining talented people in the organization. The need to manage talented employees for the development of the company is highlighted. The purpose of the study is to substantiate the factors influencing attractiveness of the organization for talented employees and to identify the concepts of «talent management» and «personnel management», as well as their differences on the basis of detailed analysis. The content of the concepts «talent», «talent management» is studied and the problems in the field of human resources management are determined. Much of the article is focused on the analysis of the stages of talent management. The study reveals how the development of personnel and the main activities of the company should be implemented in the process of achieving the company's goals. The scientific novelty of the study is the visualization of the talent management cycle and matrix methods of evaluating the existing employees. As a result of the research, the authors propose measures to implement talent management as an HR strategy of the company. They provide for increasing the level of competencies of employees through implementation and development of programs to attract, retain, develop and promote the talents. The program must be adjusted to the needs of each employee, so that talents can develop their potential and skills.

**Key words:** talent, talent management, management, organization, motivational potential, matrix evaluation methods.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення російської орди в Україну стало викликом для всіх сфер. Важка ноша – розбудова держави після перемоги – лягає на плечі українців. Особистості нової формації, які володіють професійними та власними якостями, що відповідають сучасним реаліям, вселяють надію на швидку відбудову України. Водночас сучасні умови глобалізації економіки змушують компанії вступати в жорстку конкурентну боротьбу за увагу споживача, використовуючи для цього наявні унікальні ресурси. Володіння сировиною, фінансами та інформацією перестає бути значною перевагою в конкурентоспроможності. В умовах сьогодення найціннішими стають людські ресурси. Перед компаніями постають проблеми із залучення, утримання, розвитку персоналу, який би був зацікавлений у процвітанні компанії та приніс їй найбільший прибуток.

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

Поняття талант-менеджменту та управління талантами розглядається у працях Д. Марча, Д. Стерлінга, Ш. Ейкора, В. Савченка, Е. Майклза, А. Робертсона, А. Шахбазова, А. Швайера та інших.

Варто виділити значний внесок у розвиток теми управління талантами Джеймса Марча та Джона Стерлінга.

У 1991 р. спеціаліст із теорії організації Джеймс Марч у статті «Дослідження та використання в організаційному навчанні» висвітлив цікаву думку про те, що за допомогою математичних методів можна з'ясувати таке: якщо компанія ставить за головну мету виживання на ринку, то їй необхідно зосередитись на розвитку продуктивності праці найменш ефективних працівників. Якщо

ж фірма своєю головною метою вважає зайняття лідируючих позицій, то їй потрібно спрямувати свою діяльність на підбір і розвиток найрезультативнішого персоналу [5].

Слід зазначити, що й до цього вчені висловлювали свої думки стосовно управління персоналом. Наприклад, автор статті «Ефект Пігмаліону» (журнал *Harvard Business Review*, 1969 р.) Джон Стерлінг заявив, що керівники відіграють одну з найважливіших ролей у житті та розвитку свого персоналу. За його словами, управлінці повинні оберігати свій найцінніший ресурс – молодих талановитих фахівців [4].

Проте саме Джеймс Марч першим провів межу між управлінням персоналом та управлінням талантами і виділив суттєві відмінності між цими поняттями (рис. 1).

Логіка полягає в тому, що чим більше схожі люди в команді, тим краще. Отже, потрібно створити групу з однаковим рівнем знань, схожими цінностями та цілями. Потім створити одну стратегію розвитку на всіх і працювати в задоволення. Проте професор Гарвардського університету Шон Ейкор довів, що ця думка є хибною. Дослідження підтверджують, що чим більш одноманітний склад команди, тим вона слабша, навіть якщо там самі зірки. Команду потрібно створювати з різносторонніх людей, щоб підвищувати результати. А працювати потрібно окремо над розвитком кожного. Це дасть змогу забезпечити кожному працівнику потрібний рівень допомоги в реалізації себе та визначити таланти, які будуть забезпечувати успішну діяльність компанії [11].

На думку А. В. Савченка, «...управління талантами – цілеспрямована діяльність організації, сфокусована на виявленні, добір, розвиток, використання, утримання, мотивацію і кар'єрне зростання

талановитих працівників, яких вона потребує нині та в майбутньому для вирішення нових складних

нестандартних завдань з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку» [8, с. 419].

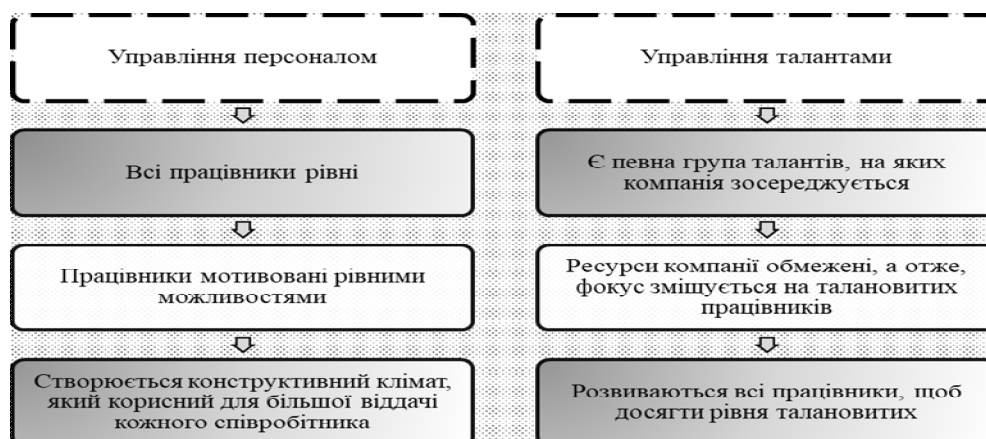


Рис. 1. Відмінності між «управління персоналом» і «управління талантами»

Джерело: [5]

Теперішня ситуація на ринку повністю підтверджує ці слова.

На сьогодні залишається відкритим питання не стільки залучення, як утримання й оцінки вже працюючих талановитих людей у компанії. Актуальним є розвиток інструментарію щодо управління талантами.

Методологічні засади дослідження становлять економіко-статистичні та загальнонаукові методи: наукового узагальнення, історико-економічний, монографічний – для виокремлення теоретичних підходів до талант-менеджменту і на цій основі формування сучасного напряму його оптимізаційного розвитку; холістичний підхід, дедукції, індукції – для визначення розбіжностей і сутності понять «управління персоналом» і «управління талантами»; системно-структурний аналіз, зіставлення – з метою вдосконалення підходів до технологій формування талант-менеджменту підприємств; абстрактно-логічний – для мотивування використання здібнісного напряму розвитку талант-менеджменту; матричний – для можливості оцінювання вже працюючого персоналу; емпіричний – використовується з метою формування способів використання оптимізаційних технологій формування персоналу підприємств.

Інформаційними джерелами дослідження є аналіз наукової літератури вітчизняних і зарубіжних учених з питань функціонування системи талант-менеджменту й застосування інструментарію формування талант-менеджменту у підприємстві, а також інтернет-ресурси.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у вивченні змісту понять «талант», «талант-менеджмент» та формуванні пропозицій щодо технологій оцінки таланту працівників в організації.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні вже неактуально здійснювати загальне управління персоналом. Кадрова стратегія підприємства повинна передбачати талант-менеджмент, який буде активно реалізовуватись на практиці та розвивати талант кожного окремого працівника.

Погляди вчених, економістів, підприємців стосовно характеристики поняття таланту різняться поміж собою, що наочно ілюструє рис. 2.

Аналізуючи формулювання різних авторів – учених, керівників та власників організацій – можемо відзначити, що остаточного визначення таланту немає, оскільки ракурси та критерії різняться. На основі цього нами виокремлено чотири з них до розкриття його змісту: талант – це дар Божий, талант як здібність, як результативність та як потенціал.

Талановиті працівники є як «взірець», на який рівняються інші працівники. Талановиті люди прості у висловлюваннях і цим здатні зацікавити колег своїм завзяттям і цікавим, креативним баченням вирішення проблем. Хотілося б бачити лише позитивні сторони. Утім, на практиці не все так гладко. Передусім, талановитий працівник має «вписатися» в команду, створити здорову конкуренцію серед працівників, а не то замість «мотора» талант стає поштовхом до міжособистісних конфліктів у ньому. А ще таланти мають низку особливостей, які роблять менеджмент досить складним завданням [1].

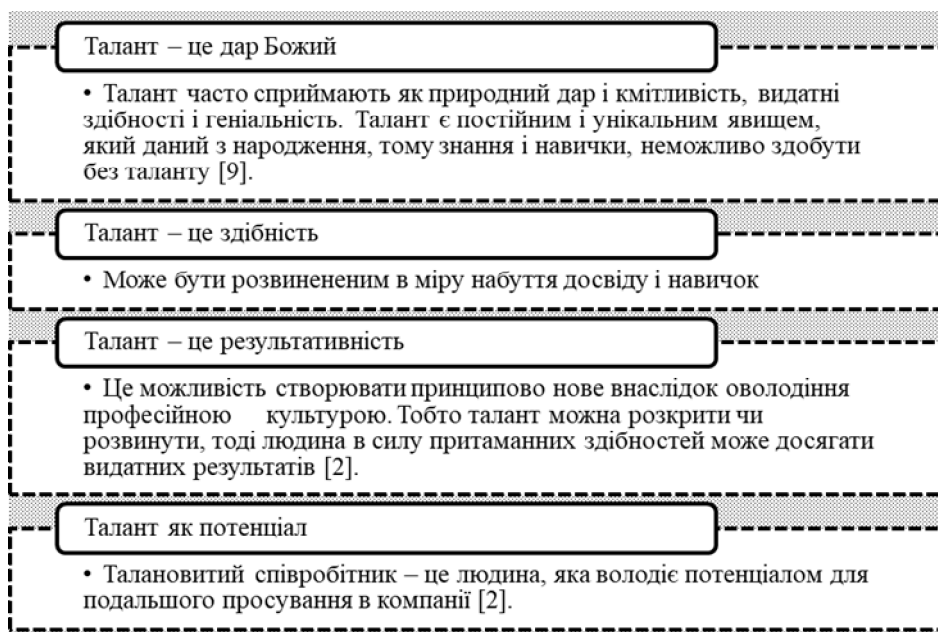


Рис. 2. Погляди науковців, економістів, підприємців стосовно поняття таланту

Джерело: згруповано авторами на основі [2; 9]

Такі працівники мудро оцінюють свій потенціал, орієнтовані на зростання, пошук нового досвіду, саморозвиток. Це амбітні люди, які уміють відповідати за результати своєї праці. Кожна талановита людина буде ефективним працівником, коли працюватиме в належних умовах і отримуватиме задоволення від своєї праці, діяльності.

Аналізуючи вітчизняні особливості управління талантами, варто зауважити, що організації, котрі діють в Україні, умовно поділяються на дві категорії:

- «пострадянські», де основою менеджменту є традиційні стилі управління. Такій системі менеджменту притаманні низька якість компетентнісних характеристик працівників, оскільки недооцінюється важливість для організації талановитих працівників. При «пострадянській» системі управління діє опір змінам, вимоги ринку враховуються дуже поверхнево, не сприймаються аргументи щодо першочергової необхідності розвитку персоналу тощо;

- «інноваційні» – як правило, це організації з міжнародним капіталом, яким притаманне чіткіше розуміння того, що основним чинником досягнення успіху організації є необхідність у формуванні та розвитку талантів. Хотілося б вірити, що універсальні світові правила, які торкаються управління талантами, у найближчому часі будуть застосовуватися в діяльності всіх організа-

цій без винятку. Таким чином, чим швидше відбудеться зміни в системі вітчизняного менеджменту, тим швидше відбудеться процес трансформації української економіки на європейський рівень.

Отже, компанії, які бажають працювати ефективно і результативно, намагаються створити найбільш сприятливі умови для свого персоналу, щоб надалі забезпечити їхній послідовний розвиток і зростання для успішної роботи всієї організації. Саме сукупність цих заходів називається талант-менеджментом.

Талант-менеджмент – це новий напрям в HR-управлінні. Вперше термін був вжитий Девідом Уоткінсом з Softscape у статті, опублікованій в 1998 р. [10]. У 2004 р. поняття було більш детально розвинене в книзі «Система управління талантами». А в кінці 90-х рр. XX ст. міжнародна консалтингова компанія опублікувала звіт «Війна за таланти» [3]. Таланти (highpotential) – співробітники, які виділяються своїми здібностями та амбіціями. Їхні дії та рішення оригінальні, іноді йдуть урозріз зі встановленими нормами та правилами. При цьому ефективність функції, яку виконують таланти, може стрімко та суттєво зростати. З погляду бізнесу, таланти – це працівники, здатні досягати виняткових результатів, які визнаються і винагороджуються власниками, менеджерами та споживачами.

Управління талантами (talentmanagement) – система, націлена на підвищення рівня компетен-

цій працівників шляхом впровадження та розвитку програм із залучення, утримання, розвитку, просування талантів [6].

Логічно, що будь-яка компанія зацікавлена в тому, щоб її персонал працював ефективно і з високою віддачею. Щоб використати потенціал талановитих співробітників, компанії вдаються до талант-менеджменту. Концепція управління персоналом полягає не в простому забезпеченні оптимальних умов роботи, як було раніше [7].

Попри те, що талановитий працівник є необхідною для компанії, працювати з талантами не так-то й просто. Потрібно докласти чимало зусиль, щоб створити сприятливі умови для становлення та професійного зростання співробітника. Ще більших старань потребує спрямування нових умінь у правильне русло та на користь компанії [11].

Зосередитись більш детально варто на етапах управління талантами. Цикл управління талантами охоплює 5 пунктів.

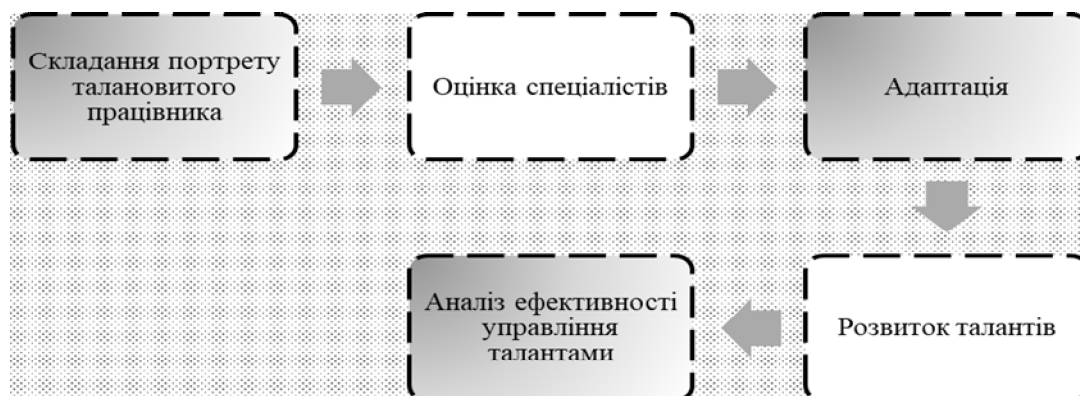


Рис. 3. Етапи талант-менеджменту

Джерело: власні дослідження авторів

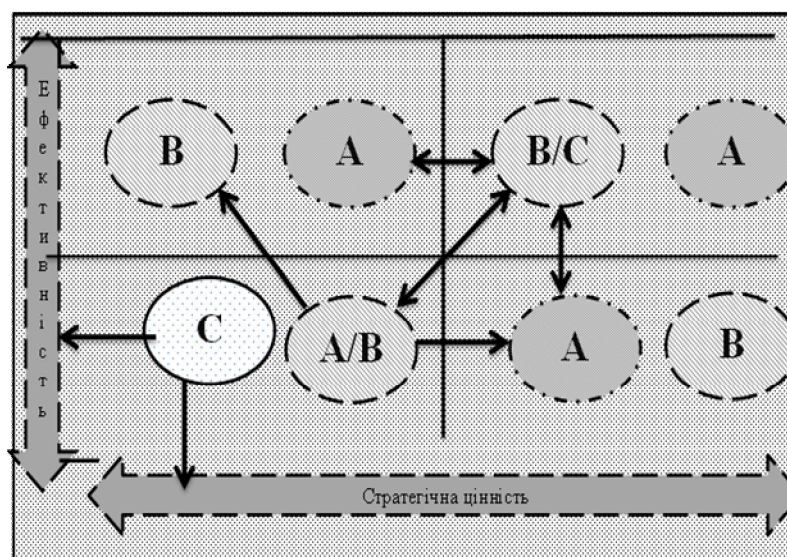


Рис. 4. Оцінювання вже працюючих фахівців

Джерело: власні дослідження авторів

Щоб визначити той рівень майстерності, який вважається талантом у компанії, необхідно створити портрет талановитого співробітника. Він може містити такі пункти опису:

- демонструє високі результати роботи;
- займається професійним розвитком;

- гнучкий і комунікабельний;
- здатний до ефективної роботи в команді [8].

Оцінювати фахівців необхідно для того, щоб скласти уявлення про їхній потенціал. Це можна робити на стадії рекрутингу і полегшити

цим процес відбору кандидатів. Оцінка вже працюючих фахівців допоможе виявити прихований потенціал співробітників, який, можливо, не виявлявся повною мірою (рис. 3): А – це таланти, В – звичайні працівники, С – працівники з найнижчим рівнем ефективності. На основі даних щодо оцінки фахівців вже можна скласти програму управління талантами.

Програма повинна бути адаптованою під потребу кожного працівника таким чином, щоб працівники могли розвивати свій потенціал і відповідати вимогам квадранта А – таланти. Сприяння у підвищенні мотиваційного потенціалу роботи кожного працівника позитивно відобразиться на кінцевих результатах діяльності організацій.

Групи С краще позбуватись, адже ці працівники безперспективні.

Отож, виходячи з усього викладеного, необхідно розуміти, що розвиток персоналу та його робота повинні бути в одній зв'язці та доповнювати один одного. Тому талант-менеджмент має передбачати для співробітників робочі завдання, які підштовхуватимуть і мотивуватимуть їх вивчати та освоювати нові знання й навички, зростаючи професійно та не зупинятися на досягнутому.

Вища мета талант-менеджменту схожа на завдання доброго фермера – створити сприятливі умови, за яких посів може зійти і дати максимальний урожай [10].

**Висновки.** З вищенаведеного дослідження можемо зробити висновок про те, що сутність талант-менеджменту полягає в акцентуванні уваги організації на талановитих працівниках та виявленні чинників, що впливають на привабливість організації для талантів. При цьому слід зосередитися детальніше на етапах управління талантами. Спочатку оцінити рівень майстерності працівника, а вже потім вирішувати, в який спосіб можна максимально та оптимально його використати в організації.

Саме тому в організаціях доречно створювати програму управління талантами, яка повинна бути адаптованою під потреби кожного працівни-

ка таким чином, щоб таланти мали змогу вдосконалити особисті здібності та уміння. А тоді всі інші працівники організації, відповідно до програми, матимуть змогу розвиватись і переходити в бажану групу.

### Бібліографічний список

1. Балаш Л. Людина в системі організаційної поведінки. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку економіки*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Ч. 2. Львів, 2020. С. 114–116.
2. Балаш Л., Лисюк О. Теоретичні аспекти мотивації як способу підвищення продуктивності праці в аграрних підприємствах. *Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 21 квіт. 2021 р.) / за ред. К. А. Пилипенко. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 738–741.
3. Біллсберрі Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
4. Ефект Пігмаліона у сфері управління. URL: <https://presa.com.ua/psykholohiia/efekt-pigmaliiona-u-sferi-upravlinnya.html> (дата звернення: 31.03.2022).
5. Марч Дж. Організаційна наука: Дослідження та використання в організаційному навчанні. *INFORMS*. 1991. Vol. 2. P. 71–81. URL: [http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March\\_1991\\_exploration\\_exploitation.pdf](http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/March_1991_exploration_exploitation.pdf) (дата звернення: 31.03.2022).
6. Робертсон А. Управління талантами: Як отримати вигоду з таланту ваших підлеглих. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2004. Т. 1. 200 с.
7. Савченко А. Знайти або виростити таланти. *Кадровик: Кадровий менеджмент*. 2007. № 5. С. 73–76.
8. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доповн. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
9. Українська психологічна термінологія: словник-довідник / за ред. М.-Л. А. Чепи. Київ, 2010. 302 с.
10. Уоткінс Д. Лайтер. Програма для управління талантами. Центр зворотного зв'язку для всіх організаційних функцій – Softscape, 1998.
11. Rak Y., Kobylkin D. S. Model of resource management in projects of the conditions improvement of implementation of System 112. *Technology, Computer science, Safety Engineering: Scientific issues Jan Dlugosz University in Czestochowa*. 2014. Vol. 2. P. 297–301.

Стаття надійшла 09.06.2022