

УДК 331.108:005.96

Карпенко Н.М.

канд. держ. упр, доц. НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації ринку праці, що характеризується високою динамікою, цифровізацією та змінами моделей зайнятості, питання ефективного пошуку та залучення талантів набуває особливої актуальності. Попри зниження рівня безробіття, внаслідок пандемічних криз і структурних змін, загострення світової співпраці та військових конфліктів, багато компаній продовжують стикатися з викликами щодо укомплектування команд висококваліфікованими працівниками. У цьому контексті управління талантами (англ. talent management) перетворюється на цілісну стратегію, спрямовану на пошук, розвиток та утримання перспективних фахівців – носіїв ключових компетентностей організації.

Сучасна система управління талантами є ключовим інструментом стратегічного розвитку організації. Вона повинна бути гнучкою та адаптивною, враховуючи індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі організації. Формування та використання інноваційних методів у межах системи управління талантами сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню конкурентоспроможності організації на ринку праці [1].

У межах наукових досліджень і практичної діяльності сформовано низку стратегічних інструментів, які інтегруються в комплексну систему управління талантами та забезпечують підвищення ефективності процесів залучення й утримання персоналу, зокрема [2]:

- формулювання якісної посадової інструкції, яка є не описом вакансії, а інструментом брендування роботодавця (повинна бути зрозумілою, релевантною до пошукових запитів кандидатів і містити чіткі, але не надмірні вимоги до кваліфікації, має враховувати корпоративну культуру, конкурентні переваги праці та очікувані результати діяльності);

- географічна гнучкість та дистанційна зайнятість, що ґрунтується на лібералізації просторових обмежень (розширення географії пошуку шляхом впровадження гібридної або повністю дистанційної зайнятості, дозволяє

залучити фахівців, орієнтованих на баланс між професійною та особистою сферами);

- активація професійних мереж (нетворкінг, як соціальний капітал, є потужним каналом пошуку і залучення кандидатів через особисті й професійні зв'язки, у тому числі через LinkedIn, дозволяє сформувати довірчий контекст у комунікації з потенційними працівниками);

- мотивація чинного персоналу до реферального рекрутингу (реферальні програми виступають ефективним інструментом внутрішнього маркетингу HR-бренду, оскільки задоволені працівники є найкращими амбасадорами корпоративної репутації, а їхні рекомендації – джерелом «високої якості лідів»);

- стратегічне формування кадрового резерву (підхід «кадрового форсайту» передбачає постійне ведення бази перспективних кандидатів, навіть у періоди, коли відсутні відкриті вакансії, що дозволяє швидко реагувати на зміни у структурі зайнятості);

- залучення молоді через освітні установи (інтеграція з університетами, технікумами та іншими освітніми закладами дає змогу формувати кадрову воронку «з першоджерела», а співпраця через стажування, лекції, конкурси дозволяє ідентифікувати та адаптувати молоді таланти до корпоративного середовища);

- оптимізація кар'єрного порталу організації (відповідна сторінка на сайті є візитівкою роботодавця, яка повинна не лише містити список вакансій, але й демонструвати ціннісні орієнтири, корпоративні традиції, можливості кар'єрного розвитку та переваги праці в організації);

- використання соціальних медіа як каналу HR-маркетингу (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok трансформуються на повноцінні HR-платформи, де доцільна демонстрація корпоративного життя, цінностей і прикладів командної взаємодії, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом);

- використання спеціалізованих платформ для рекрутингу (замість широких агрегаторів вакансій доцільно використовувати нішеві дошки оголошень, зокрема для спеціальностей, що потребують сертифікації або вузької кваліфікації);

- делегування функції підбору персоналу рекрутинговим агентствам (залучення зовнішніх експертів дозволяє оптимізувати часові витрати, підвищити точність підбору та мінімізувати помилки, оскільки вони використовують методики глибинної оцінки, що базуються на профілі компетенцій);

- альтернативні групи кандидатів (нетипові кандидати, зокрема особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, ветерани, подружжя військових тощо, мають потенціал стати цінними співробітниками за умови створення інклюзивного середовища й адаптивних умов праці);

– використання фізичної присутності (офлайн-інструменти) (попри цифрову домінанту, класичні методи, зокрема оголошення, залишаються ефективними, особливо в контексті малого бізнесу або локальних закладів, де важлива залученість місцевої спільноти).

Отже, ефективне залучення талантів потребує комплексного підходу, який ґрунтується на активному рекрутингу, побудові сильного бренду роботодавця, впровадженні цифрових рішень та партнерства з освітніми інституціями. Враховуючи глобальні виклики та економічну нестабільність, сьогодні особливої ваги набувають гнучкість стратегій, діджиталізація HR-процесів і орієнтація на людський капітал як рушійну силу інноваційного розвитку [3].

З огляду на зазначені стратегічні інструменти, що сприяють підвищенню ефективності рекрутингових процесів, важливою складовою сучасного управління талантами є також організаційне моделювання взаємодії з талантами відповідно до змінних потреб бізнесу. Одним з актуальних підходів у цьому контексті виступає модель підключення талантів до роботи в форматі Fixed, Flex, Flow, що дозволяє гнучко інтегрувати людський капітал у структури організації залежно від характеру завдань, рівня залученості та стратегічних цілей організації. Вона відображає еволюцію структури праці в умовах цифровізації, глобалізації та зростання значення проєктного менеджменту. Ця модель передбачає три основні типи залучення талантів: фіксовані ролі (Fixed), які забезпечують стабільність і передбачуваність; гнучкі ролі (Flex), що дозволяють варіювати завдання відповідно до навичок і наявного часу; та плинні ролі (Flow), які передбачають залучення працівників до проєктів або ініціатив на основі поточних організаційних потреб [4]. У практиці сучасних організацій така гнучкість особливо важлива в умовах трансформаційної економіки, релокації команд і необхідності швидкого реагування на виклики ринку.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління талантами вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне планування, аналіз потреб бізнесу та розвиток людського капіталу. Воно базується не лише на інструментах пошуку та залучення персоналу, але й на гнучких моделях організації праці. Використання підходу Fixed–Flex–Flow у поєднанні зі стратегічним рекрутингом створює підґрунтя для підвищення продуктивності, адаптивності бізнесу до змін та розкриття потенціалу працівників у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності набувають інструменти персоніфікованої кар'єрної підтримки, побудови бренду роботодавця та впровадження технологічних рішень для аналітики талантів. Успішне впровадження таких підходів дозволяє не лише залучати висококваліфікованих фахівців, але й формувати гнучкі команди, здатні

адаптуватися до швидких змін на ринку, що є критично важливим в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Karpenko A. Highly effective corporate culture as an instrument of talents' attracting and retaining / A. Karpenko, K. Basenko // *Baltic Journal of Economic Studies*. – Vol. 3 (2017). – № 4. – P. 101-106. – Режим доступу: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/220/pdf> (дата звернення: 25.03.25)
2. Attracting top talent. Job descriptions, interviews, and recruitment tools. *Business Management Daily*. – USA, Virginia. – 2023. – Режим доступу: <https://www.businessmanagementdaily.com/> (дата звернення: 25.03.25)
3. Karpenko A. V. Recruitment in Ukraine : aspects of national and regional development / A. V. Karpenko, N. M. Karpenko, S. S. Reisler // *Economics, management, law: problems of science and practice: Collection of scientific articles*. Vol. 1 – Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2015. – P. 148-153.
4. Singh S. Enhancing talent capacity and agility through new shape of work. – Режим доступу: <https://www.mercer.com/en-in/insights/people-strategy/enhancing-talent-capacity-and-agility-through-new-shape-of-work/> (дата звернення: 25.03.25)