ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Управління талантами як інструмент досягнення стратегічних цілей організації (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024354.02.01.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕм–24–2 _____ Дмитро БИСТРИЦЬКИЙ
Підпис, дата

Керівник
к.е.н., ст. викладач _____ Анастасія ДАНІЛКОВА
Підпис, дата

Нормоконтролер _____ Олена МАНТУР-ЧУБАТА
Підпис, дата

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18. 12. 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ
«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бистрицький Дмитро Аркадійович

1 Тема роботи Управління талантами як інструмент досягнення стратегічних цілей організації (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)

Керівник роботи Данілкова Анастасія Юріївна, канд. екон. наук, старший викладач

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, фінансова звітність та внутрішня кадрова документація ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 роки, результати власних спостережень та аналітичних розрахунків автора.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади управління талантами підприємства. 2. Аналіз системи управління талантами та кадрового потенціалу ТОВ «Л.А.І.». 3. Розробка та обґрунтування заходів з удосконалення системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): абл. 1 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.». Табл. 2 – GAP-аналіз системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.». Табл. 3 – Стратегічні орієнтири ТОВ «Л.А.І.» у сфері управління талантами. Табл. 4 – Структура диференційованої Ціннісної пропозиції (EVP) ТОВ «Л.А.І.». Табл. 5 – Збалансована система показників (BSC) ефективності управління талантами для ТОВ «Л.А.І.». Рис. 1 – Структура цільової моделі компетенцій персоналу ТОВ «Л.А.І.». Рис. 2 – Етапність

програми адаптації «Швидкий старт» для персоналу ТОВ «Л.А.І.». Рис. 3 – Концептуальна модель конверсії інвестицій в управління талантами у соціально-економічні результати ТОВ «Л.А.І.».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проєктно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач _____ Дмитро БИСТРИЦЬКИЙ
Підпис

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Анастасія ДАНИЛКОВА
Підпис

3

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Управління талантами як інструмент досягнення стратегічних цілей організації (на прикладі ТОВ «Л.А.І.»)».

Виконав студент гр. БІНЕм–24–2 Бистрицький Д. А.

Керівник Данілкова А.Ю., к.е.н., старший викладач

Обсяг – 80 с., 3 рис., 33 табл., 1 додаток, 35 джерел.

Ключові слова: управління талантами, стратегія, бренд роботодавця, ціннісна пропозиція (EVP), онбординг, ефективність персоналу, людський капітал.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.» для забезпечення стратегічного розвитку підприємства та підвищення продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є процеси управління талантами та система кадрового менеджменту ТОВ «Л.А.І.».

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади управління талантами, розкрито сутність понять «талант» та «Talent Management», проаналізовано стратегічні підходи до їх ідентифікації та залучення, а також розглянуто сучасні світові тренди у цій сфері.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічного стану та кадрового потенціалу ТОВ «Л.А.І.», проведено діагностику існуючих практик залучення й утримання персоналу, виявлено ключові диспропорції між зростанням штату та продуктивністю праці за допомогою GAP-аналізу.

Третій розділ присвячено розробці комплексної стратегії управління талантами на основі моделі «Ядро – Периферія», формуванню ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), впровадженню програм адаптації та розвитку (модель 70-20-10), а також обґрунтуванню соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

12.12.2025

Дата

Підпис

ЗМІСТ

С.

Вступ……. 5
1 Теоретико-методичні засади управління талантами підприємства……. 8
1.1 Теоретичні основи управління талантами в контексті стратегічного розвитку організації…… 8
1.2 Методичні підходи та інструментарій управління талантами персоналу 16
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління талантами: сучасні тенденції……. 27
Висновки до розділу 1……. 32
2 Аналіз системи управління талантами та кадрового потенціалу ТОВ «Л.А.І.»……. 35
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Л.А.І.»…… 35
2.2 Аналіз якісного складу та ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.»……... 41
2.3 Діагностика існуючих практик залучення та утримання талантів в контексті стратегії ТОВ «Л.А.І.»……. 48
Висновки до розділу 2……. 53
3 Розробка заходів з удосконалення системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.»……. 55
3.1 Формування стратегії управління талантами та розвиток HR-бренду роботодавця ТОВ «Л.А.І.»…… 55
3.2 Впровадження інструментарію адаптації (онбордингу) та професійного розвитку талантів на ТОВ «Л.А.І.»…….. 61
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Л.А.І.»……. 67
Висновки до розділу 3……. 76
Висновки…….. 79
Перелік джерел посилання……. 82
Додатки……. 85

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах переходу до економіки знань та загострення глобальної конкуренції за людський капітал система управління персоналом трансформується з адміністративної функції у ключовий фактор стратегічного успіху бізнесу. Для підприємств сфери послуг, де компетентність співробітників є невід'ємною складовою продукту, здатність ідентифікувати, залучати та утримувати таланти стає визначальною умовою виживання та розвитку. Особливої гостроти це питання набуває для малого та середнього бізнесу, який стикається з необхідністю швидкого масштабування в умовах обмежених ресурсів та структурного дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці України. Диспропорція між екстенсивним зростанням штату та зниженням продуктивності праці, характерна для багатьох компаній на етапі росту, зумовлює нагальну потребу в модернізації HR-процесів та впровадженні системного управління талантами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади управління талантами ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних вчених: І. Петрової, В. Данюка, А. Колота, В. Савченка, Г. Міщук, О. Грішнової. Ними обґрунтовано роль людського капіталу як основного джерела конкурентних переваг та розкрито специфіку управління персоналом у вітчизняних реаліях. Вагомий внесок у розвиток концепції «Talent Management» зробили зарубіжні дослідники: М. Армстронг, Е. Майклз (концепція «війни за таланти»), П. Каппеллі (модель «таланти на вимогу»), Д. Ульріх. У їхніх роботах значна увага приділяється інтеграції HR-стратегії в бізнес-стратегію, розвитку бренду роботодавця та формуванню ціннісної пропозиції (EVP).

Разом із тим, у науковій літературі недостатньо розробленими залишаються питання адаптації інструментарію управління талантами до специфіки малого бізнесу, який використовує гібридні моделі зайнятості (поєднання штатних працівників та зовнішніх експертів). Потребують поглиблення прикладні аспекти

трансформації стихійного кадрового менеджменту в системний процес в умовах динамічного масштабування підприємства, що й обумовило вибір теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.» для забезпечення стратегічного розвитку підприємства та підвищення продуктивності праці.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: – вивчити теоретичні основи та еволюцію концепцій управління талантами в системі стратегічного менеджменту; – систематизувати методичні підходи до ідентифікації, залучення та утримання талановитих працівників; – здійснити комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності та ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.»; – провести діагностику існуючих HR-практик та виявити стратегічні розриви (GAP) у системі управління персоналом; – сформувати стратегію управління талантами на основі гібридної моделі «Ядро – Периферія» та розробити ціннісну пропозицію роботодавця (EVP); – розробити програму адаптації «Швидкий старт» та систему професійного розвитку за моделлю 70-20-10; – обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та розробити систему моніторингу на основі Balanced Scorecard.

Об’єктом дослідження є процеси управління талантами та система кадрового менеджменту ТОВ «Л.А.І.».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення системи управління талантами як інструменту досягнення стратегічних цілей організації.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для уточнення понятійного апарату; економіко-статистичний аналіз – для оцінки фінансового стану та динаміки кадрових показників підприємства; SWOT-аналіз та GAP-аналіз – для стратегічної діагностики та виявлення проблемних зон; методи моделювання – для розробки

матриці компетенцій та системи збалансованих показників (BSC); графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу становлять: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, фінансова звітність та внутрішня кадрова документація ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 роки, результати власних спостережень та аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних інструментів, готових до впровадження у діяльність ТОВ «Л.А.І.». Зокрема, запропонована стратегія «Ядро – Периферія» та програма онбордингу дозволять скоротити період адаптації персоналу, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці. Розроблена система KPI та HR-метрик може бути використана керівництвом для моніторингу ефективності інвестицій у людський капітал.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, містить 33 таблиці, 3 рисунки та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи управління талантами в контексті стратегічного розвитку організації

В сучасній теорії та практиці менеджменту існують різноманітні підходи до визначення поняття «талант» в організаційному контексті. Савченко В.А. визначає талант як «сукупність здібностей людини: вроджених здібностей, навичок, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, а також здатності до навчання та розвитку» [1, с. 43]. Натомість, Гавкалова Н.Л. акцентує увагу на тому, що талант – це не лише природні здібності, але й «результат цілеспрямованого розвитку вроджених задатків особистості, які проявляються у конкретних умовах професійної діяльності та забезпечують досягнення як особистісних, так і організаційних цілей» [2, с. 112].

У західній літературі поняття «талант» також не має однозначного трактування. Згідно з дослідженнями Е. Майклза, Х. Хендфілд-Джонса та Б. Екселрода, талант у бізнес-середовищі визначається як «сума здібностей людини – її вроджених дарів, навичок, знань, досвіду, інтелекту, суджень, характеру і наполегливості, а також здатності вчитися і зростати» [3, с. 76]. При цьому автори наголошують, що таланти – це не просто видатні менеджери вищої ланки, а працівники будь-якого рівня, здатні забезпечити суттєвий внесок у розвиток організації.

Водночас варто зауважити, що поряд із таким широким (інклюзивним) розумінням, у науковому дискурсі зберігає актуальність і більш вузький, елітарний підхід. Його прихильники, зокрема такі дослідники як Д. Коллінгс та К. Меллахі, схильні ототожнювати талант виключно з категорією «High Potential» (HiPo) - невеликою групою співробітників, які демонструють виняткову результативність та мають потенціал займати ключові стратегічні позиції. Така дуалістість поглядів - від сприйняття таланту як природного дару, доступного кожному, до його

трактування як рідкісного стратегічного ресурсу - зумовлює різноманіття дефініцій у теорії менеджменту.

Таблиця 1.1 узагальнює основні підходи до визначення поняття «талант» у сучасній науковій літературі.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «талант» в організаційному контексті

Автор	Визначення поняття «талант»	Ключові характеристики
Савченко В.А. [1]	Сукупність здібностей людини: вроджених здібностей, навичок, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, а також здатності до навчання та розвитку	Комплексність, вроджені та набуті якості, здатність до розвитку
Гавкалова Н.Л. [2]	Результат цілеспрямованого розвитку вроджених задатків особистості, які проявляються у конкретних умовах професійної діяльності	Розвиток природних здібностей, професійна реалізація, досягнення цілей
Майклз Е. та ін. [3]	Сума здібностей людини – її вроджених дарів, навичок, знань, досвіду, інтелекту, суджень, характеру і наполегливості	Цілісність здібностей, комбінація природних і набутих якостей
Ашон К., Мортон Л. [4]	Особи з потенціалом та здатністю суттєво впливати на поточну та довгострокову ефективність організації	Високий потенціал впливу, стратегічне значення
Сардак О.В. [5]	Працівники, які володіють комплексом професійних компетенцій та особистісних якостей, що визначають їх високу результативність та потенціал розвитку	Результативність, потенціал, компетенції

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

Поняття «управління талантами» (talent management) з'явилося у 1990-х роках і набуло широкого поширення після публікації дослідження консультантів McKinsey «Війна за таланти» [3]. В найбільш загальному розумінні управління талантами визначається як «систематична діяльність організації з ідентифікації, залучення, розвитку, утримання та використання осіб, які вважаються талановитими» [6, с. 324].

Міщук Г.Ю. пропонує розглядати управління талантами як «комплекс організаційних і економічних механізмів та інструментів системи HR-

менеджменту, що забезпечують цілеспрямований пошук, залучення, утримання та розвиток співробітників, які мають високий інтелектуальний потенціал, відповідні компетенції та здатні зробити суттєвий внесок у розвиток організації» [7, с. 58].

Деякі дослідники підкреслюють стратегічний характер управління талантами. Так, Л. Бергер та Д. Бергер визначають управління талантами як «стратегічну та цілісну сукупність дій, спрямованих на пошук, залучення, розвиток, утримання та використання талановитих працівників, які володіють необхідними компетенціями для досягнення поточних та майбутніх стратегічних цілей організації» [8, с. 112].

В таблиці 1.2 представлено порівняльний аналіз трактувань поняття «управління талантам» різними авторами.

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз визначень поняття «управління талантами»

Автор	Визначення	Особливості та акценти
Бергер Л., Бергер Д. [8]	Стратегічна та цілісна сукупність дій, спрямованих на пошук, залучення, розвиток, утримання та використання талановитих працівників.	Стратегічний підхід, цілісність системи, орієнтація на стратегічні цілі.
Міщук Г.Ю. [7]	Комплекс організаційних і економічних механізмів та інструментів системи HR-менеджменту, що забезпечують пошук, залучення, утримання та розвиток талановитих співробітників.	Комплексність, інтеграція в HR-менеджмент, орієнтація на високий потенціал.
Шаульська Л.В. [9]	Система технологій і практик, спрямованих на виявлення, залучення, розвиток, мотивацію та утримання цінних для організації працівників.	Систематичність, технологічність, визнання цінності працівників.
Каппеллі П. [10]	Процес передбачення потреби організації в людському капіталі та розробки плану щодо її задоволення.	Прогнозування, адаптивність, планування.
Сільзер Р., Доуелл Б. [11]	Інтегрований набір процесів, програм і культурних норм в організації, розроблених та впроваджених для залучення, розвитку, розміщення та утримання талантів для досягнення стратегічних цілей.	Інтеграція, культурна складова, стратегічне спрямування.

Джерело: розроблено автором на основі [7-11]

Аналіз різних підходів до визначення управління талантами дозволяє виокремити кілька ключових аспектів цього поняття:

1. Системність – управління талантами передбачає взаємопов'язаний комплекс заходів, а не окремі ізольовані дії.

2. Стратегічна спрямованість – процеси управління талантами орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації.

3. Цілісність – охоплення всіх етапів взаємодії з талановитими співробітниками (від ідентифікації до утримання).

4. Інтеграція з загальною системою управління персоналом та організацією в цілому.

5. Акцент на розвитку потенціалу працівників та максимальній реалізації їх здібностей.

Таким чином, управління талантами можна визначити як стратегічно орієнтований системний підхід до залучення, ідентифікації, розвитку, утримання та використання працівників з високим потенціалом та результативністю, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації та досягнення її стратегічних цілей.

Важливо відзначити, що в сучасній практиці управління талантами існує два основних підходи: ексклюзивний та інклюзивний [12, с. 67]. Ексклюзивний підхід зосереджується на виявленні та розвитку обмеженої кількості працівників з високим потенціалом, які розглядаються як особливо цінний ресурс. Інклюзивний підхід передбачає, що кожен співробітник має певні таланти, які можуть бути розвинені та використані для досягнення організаційних цілей.

Слід зауважити, що вибір між цими моделями (або їх комбінування) значною мірою визначається корпоративною культурою та специфікою бізнес-стратегії підприємства. У той час як ексклюзивна модель дозволяє оптимізувати витрати на навчання шляхом фокусування на ключових гравцях, інклюзивна сприяє створенню загальної атмосфери залученості та підвищує загальний рівень компетентності команди. Дедалі частіше сучасні організації намагаються інтегрувати елементи обох підходів, застосовуючи диференційовані інструменти

розвитку залежно від стратегічної ваги конкретних посад, що дозволяє зберегти баланс між ефективністю інвестицій та мотивацією персоналу. Порівняльна характеристика цих підходів представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика підходів до управління талантами

Критерій	Ексклюзивний підхід	Інклюзивний підхід
Визначення таланту	Обмежена к-ть прац. з високим потенціалом та результативністю	Всі співробітники мають певні таланти, які можуть бути розвинені
Охоплення	Окремі групи працівників (HiPo, ключові позиції)	Всі співробітники організації
Інвестиції в розвиток	Концентрація ресурсів на розвитку обмеженої групи талантів	Розподіл ресурсів серед усіх прац. відповідно до їх потенціалу
Основний фокус	Виявлення та розвиток видатних здібностей	Створення умов для розкриття потенціалу кожного працівника
Вплив на орг. культуру	Ризик створення елітарності та демотивації інших співробітників	Формування культури розвитку та інклюзивності
Переваги	Ефективне використання ресурсів, чіткий фокус на стратегічно важливих позиціях	Підвищення залученості всіх працівників, розкриття прихованого потенціалу
Недоліки	Ризик втрати нерозпізнаних талантів, можлива демотивація	Розпилення ресурсів, складність адміністрування

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Вибір конкретного підходу залежить від стратегії, організаційної культури, ресурсів компанії та специфіки її діяльності. В сучасній практиці найбільш ефективним вважається збалансований підхід, який поєднує елементи як ексклюзивного, так і інклюзивного підходів, адаптовані до конкретних умов та потреб організації.

Стратегічні цілі організації визначають її довгострокові наміри щодо позиціонування, розвитку та конкурентоспроможності на ринку. За визначенням Петрової І.Л., «стратегічні цілі – це конкретні кінцеві результати, яких прагне досягти організація в довгостроковій перспективі для реалізації своєї місії та втілення бачення майбутнього» [13, с. 89]. У сучасних умовах вони зазвичай охоплюють ринкову позицію, інновації, продуктивність, прибутковість, соціальну відповідальність і розвиток людських ресурсів.

Управління талантами має прямий вплив на досягнення стратегічних цілей. Як зазначає Амстронг М., «ефективна стратегія управління талантами забезпечує наявність потрібних людей з потрібними навичками в потрібний час для реалізації бізнес-стратегії організації» [14, с. 143]. Взаємозв'язок є двостороннім: стратегічні цілі визначають потребу в компетенціях, а наявні таланти впливають на коригування цілей.

Основні аспекти взаємозв'язку управління талантами зі стратегією:

1. Стратегічна інтеграція – узгодження управління талантами із загальною стратегією.
2. Ідентифікація та розвиток компетенцій – визначення навичок, необхідних для реалізації цілей.
3. Планування талантів – прогнозування потреб відповідно до пріоритетів організації.
4. Управління ефективністю – оцінка внеску талантів у досягнення стратегічних цілей.
5. Формування організаційної культури – створення середовища для розвитку талантів.

Дослідження Сільзера Р. та Доуелла Б. показують, що компанії, які інтегрують управління талантами в стратегію, досягають на 20% кращих фінансових результатів [11, с. 212]. За даними Boston Consulting Group, такі організації мають на 22% вищу продуктивність праці та на 38% більшу прибутковість [15].

Концепція стратегічної гнучкості талантів, запропонована Каппеллі П. [10], підкреслює важливість формування пулу талантів для поточних і майбутніх потреб, що підвищує адаптивність організації.

Вплив управління талантами залежить від рівня відповідності між його стратегією та загальною бізнес-стратегією [16]. Для максимального ефекту необхідно прагнути до інтегрованого рівня відповідності, де таланти визнаються ключовим стратегічним ресурсом.

Колот А.М. зазначає, що «в умовах економіки знань саме людський капітал, зокрема таланти, стає основним джерелом конкурентних переваг та визначальним фактором досягнення стратегічних цілей організації» [17, с. 123]. Відтак управління талантами слід розглядати як невід'ємну складову стратегічного управління.

Еволюція концепцій управління талантами відбувається паралельно з розвитком стратегічного менеджменту, трансформуючись від операційної кадрової функції до критично важливого бізнес-процесу. Однією з найбільш впливових сучасних моделей є стратегічно орієнтоване управління талантами (Strategic Talent Management, STM), запропоноване Р. Сільзером та Б. Доуеллом [11]. Автори розглядають управління талантами не як окремий набір HR-практик, а як інтегровану систему, що безпосередньо впливає на здатність компанії реалізовувати свою бізнес-стратегію.

Основні елементи цієї моделі включають [11, с. 165]:

1. Визначення стратегічно важливих ролей. Акцент зміщується з оцінки конкретних осіб на ідентифікацію ключових позицій, які створюють найбільшу додану вартість для бізнесу та мають вирішальний вплив на реалізацію стратегії.

2. Формування пулу талантів з високим потенціалом. Створення кадрового резерву відбувається не під конкретну вакансію, а для забезпечення організації лідерами, здатними діяти в умовах невизначеності.

3. Розробка диференційованої архітектури людських ресурсів. Відмова від підходу «один розмір для всіх» на користь інвестування ресурсів у різні групи персоналу залежно від їхньої стратегічної цінності та унікальності навичок.

4. Інвестиції в розвиток і утримання ключових талантів. Розробка програм, спрямованих на довгострокову лояльність та професійне зростання саме тієї категорії працівників, яка є носієм ключових компетенцій.

5. Вимірювання впливу на досягнення стратегічних цілей. Використання метрик, що демонструють прямий зв'язок між якістю талантів та фінансовими результатами компанії.

Іншою важливою концепцією є інтегрована модель управління талантами, запропонована Д. Ульріхом та Н. Смолвудом [19]. На відміну від попереднього підходу, що фокусується на індивідуальних характеристиках (люди), ця модель акцентує увагу на організаційних спроможностях (культура, процеси). Автори стверджують, що талановиті працівники можуть бути ефективними лише в сприятливому середовищі, тому розвиток талантів має бути інтегрований у загальну систему організаційних можливостей, таких як швидкість змін, інноваційність та клієнтоорентованість.

Окремої уваги заслуговує модель «управління талантами на основі попиту» (talent-on-demand), розроблена П. Каппеллі [10]. Цей підхід базується на адаптації принципів управління ланцюгами постачання до HR-сфери. В умовах ринкової нестабільності традиційне довгострокове планування наступництва часто виявляється неефективним. Каппеллі пропонує вирішувати проблему невизначеності через балансування стратегій «створення» (внутрішній розвиток) та «купівлі» (зовнішній найм) талантів. Модель передбачає мінімізацію ризиків дефіциту або надлишку кваліфікованого персоналу шляхом впровадження гнучких короткострокових прогнозів та створення адаптивних пулів талантів, які можна швидко мобілізувати залежно від зміни стратегічних потреб.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що сучасний менеджмент рухається в бік гібридних моделей, які поєднують стратегічний фокус, організаційну культуру та гнучкість планування. Ключові тенденції інтеграції управління талантами в стратегічне управління представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Еволюція підходів до інтеграції управління талантами в стратегічне управління

Аспект інтеграції	Традиційний підхід	Сучасний підхід	Майбутній напрямок
Роль талантів у стратегії	Ресурс для стратегії	Ключовий стратегічний актив	Формування стратегії
Залученість HR	Адміністративна функція	Стратегічний партнер	Формувач стратегічного бачення
Планування талантів	Реактивне	Проактивне	Адаптивне, екосистемне

Оцінка впливу	Операційні показники	Стратегічні показники	Комплексна оцінка стійкості
Структура	Функціональна	Матрична	Мережева, колаборативна
Розвиток талантів	Стандартизовані програми	Індивідуальні плани	Самокерований розвиток

Джерело: розроблено автором на основі [10, 11, 19].

Дослідження Галлардо-Галлардо Е. та Туннісен М. [20] акцентує на важливості врахування організаційного, галузевого та культурного контексту в управлінні талантами, підкреслюючи відсутність універсальної моделі для всіх організацій.

1.2 Методичні підходи та інструментарій управління талантами персоналу

Ефективне управління талантами починається з їх ідентифікації та залучення відповідно до стратегічних пріоритетів організації. Як зазначає Савченко В.А., «процес ідентифікації та залучення талантів має бути безпосередньо пов'язаний зі стратегічними цілями та потребами організації, забезпечуючи наявність працівників з необхідними компетенціями для реалізації стратегії» [1, с. 127].

Процес ідентифікації талантів передбачає виявлення працівників з високим потенціалом та результативністю, які можуть зробити значний внесок у досягнення стратегічних цілей організації. При цьому важливо враховувати не лише поточні компетенції працівників, але й їх потенціал для розвитку та адаптації до майбутніх стратегічних викликів.

Одним із ключових аспектів ідентифікації талантів є визначення критеріїв, за якими оцінюється потенціал та результативність працівників. Згідно з дослідженням Silzer R. і Church A. [23], ці критерії мають бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними пріоритетами організації. Автори пропонують модель «3P» для оцінки високопотенційних працівників, яка включає:

1. Performance (результативність) – стабільно високі результати в поточній ролі.

2. Potential (потенціал) – здатність успішно виконувати більш складні ролі в майбутньому.

3. Propensity (схильність) – мотивація та бажання розвиватися та просуватися в організації.

В таблиці 1.5 представлені основні методи ідентифікації талантів, які використовуються в сучасних організаціях, та їх зв'язок зі стратегічними пріоритетами.

Таблиця 1.5 - Методи ідентифікації талантів та їх зв'язок зі стратегічними пріоритетами

Метод ідентифікації талантів	Опис	Зв'язок зі стратегічними пріоритетами	Найбільш ефективний для стратегій
Оцінка результативності	Аналіз досягнення ключових показників ефективності (KPI).	Визначення працівників, які демонструють найкращі результати в реалізації стратегічних цілей.	Операційна досконаліть, ринкове лідерство.
Оцінка компетенцій	Оцінка наявності та рівня розвитку компетенцій, необхідних для реалізації стратегії.	Виявлення працівників з компетенціями, критичними для стратегічного успіху.	Інновації, клієнтоорієнтованість.
Оцінка потенціалу	Визначення здатності працівників виконувати більш складні ролі в майбутньому.	Формування пулу талантів для майбутніх стратегічних ініціатив та викликів.	Зростання, диверсифікація, міжнародна експансія.
360-градусний зворотний зв'язок	Збір думок від різних стейкхолдерів (керівники, колеги, підлеглі, клієнти).	Комплексна оцінка внеску працівника в різні аспекти стратегії.	Клієнтоорієнтованість, командна робота, інновації.
Центри оцінки та розвитку	Комплексна оцінка через симуляції, ділові ігри, інтерв'ю та тести.	Оцінка готовності до вирішення стратегічних завдань у ситуаціях.	Лідерство в галузі, трансформація бізнес-моделі.
Аналітика талантів (talent analytics)	Використання даних та аналітичних інструментів для	Виявлення прихованих талантів та прогнозування їх	Цифрова трансформація, аналітика даних.

	прогнозування потенціалу та результ.	успіху в контексті стратегічних цілей.	

Джерело: розроблено автором на основі [1, 23, 24]

Вибір методів ідентифікації талантів залежить від стратегічних пріоритетів організації. Так, для організацій зі стратегією інновацій критично важливим є виявлення працівників із креативним мисленням і здатністю генерувати нові ідеї, тоді як для організацій, орієнтованих на операційну досконаліть, пріоритетним є пошук працівників із аналітичним мисленням і вмінням оптимізувати процеси.

Залучення талантів - ще один ключовий аспект управління талантами, який має відповідати стратегічним цілям організації. На відміну від традиційного рекрутингу, що часто носить реактивний характер (заповнення вакансій по мірі їх виникнення), залучення талантів є проактивним та безперервним процесом. Петрова І.Л. визначає його як «комплекс заходів, спрямованих на привернення уваги та інтересу потенційних кандидатів з необхідними компетенціями та потенціалом, формування позитивного іміджу організації як роботодавця та стимулювання кандидатів до приєднання до організації» [13, с. 156].

У цьому контексті критичного значення набуває поняття бренду роботодавця (Employer Brand). Сильний бренд дозволяє організації не лише знизити витрати на найм та скоротити час закриття вакансій, але й залучати так званих «пасивних кандидатів» - висококласних фахівців, які не перебувають в активному пошуку роботи, проте готові розглянути пропозиції від компаній з бездоганною репутацією.

У сучасному конкурентному середовищі залучення талантів вимагає стратегічного підходу, який передбачає формування ціннісної пропозиції для працівника (Employee Value Proposition, EVP), чітко узгодженої зі стратегічними пріоритетами компанії. EVP - це сукупність матеріальних та нематеріальних вигод, які організація пропонує працівникам в обмін на їхні навички, компетенції та досвід [25]. Ефективна EVP має бути унікальною, релевантною для цільової

аудиторії та, що найважливіше, автентичною - тобто відповідати реальному стану речей у компанії.

Структура сучасної EVP виходить далеко за межі заробітної плати. До неї все частіше включають можливості для професійного розвитку, гнучкість робочого графіку, комфортне психологічне середовище, корпоративну соціальну відповідальність та відповідність цінностей працівника місії компанії. Наприклад, для реалізації стратегії інноваційного лідерства EVP має акцентувати увагу на креативній свободі та толерантності до ризику, тоді як для стратегії операційної досконалості - на стабільності, чіткості процесів та ефективній системі винагород.

Приклади стратегій залучення талантів залежно від різних стратегічних орієнтирів наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Стратегії залучення талантів відповідно до стратегічних пріоритетів

Стратегічний пріоритет	Акцент у EVP	Ключові канали залучення	Приклади методів залучення
Інновації та розвиток нових продуктів	Можливості для творчості та інновацій, робота над проривними проєктами.	Інноваційні хаби, стартап-спільноти, спеціалізовані технічні спільноти.	Хакатони, інноваційні конкурси, співпраця з університетами в R&D проєктах.
Глобальна експансія	Міжнародна кар'єра, крос-культурний досвід, можливості для міжнародної мобільності.	Міжнародні рекрутингові платформи, університети з міжнародними програмами.	Міжнародні програми стажування, партнерство з глобальними освітніми установами.
Клієнтоорієнтованість	Можливість впливати на клієнтський досвід, близькість до клієнта.	Клієнтські заходи, професійні спільноти у сфері обслуговування.	Програми співпраці з клієнтами, залучення клієнтів до рекрутингу.
Цифрова трансформація	Робота з передовими технологіями, гнучке робоче середовище.	IT-спільноти, технологічні форуми, цифрові платформи.	Технологічні виклики, віртуальні дні відкритих дверей, цифрові інструменти рекрутингу.
Операційна досконаліть	Стабільність, професійний розвиток, культура	Професійні асоціації, галузеві форуми.	Програми професійної сертифікації, галузеві конференції та семінари.

	безперервного вдосконалення.		
Соціальна відповідальність	Місія та цінності, вплив на суспільство, сталий розвиток.	Соціальні проєкти, екологічні ініціативи, NGO.	Програми корпоративного волонтерства, партнерство з некомерційними орг.

Джерело: розроблено автором на основі [13, 25, 26]

Важливим аспектом залучення талантів є формування бренду роботодавця (employer brand), який комунікує унікальні цінності та переваги роботи в організації для цільової аудиторії талантів. За визначенням Міщук Г.Ю., «бренд роботодавця – це набір функціональних, економічних та психологічних переваг, які пропонує роботодавець і які ідентифікуються з компанією як роботодавцем» [7, с. 134].

Ефективний бренд роботодавця має відображати стратегічні пріоритети організації та приваблювати таланти, які поділяють ці пріоритети та можуть зробити внесок у їх досягнення. Наприклад, організація з фокусом на інновації має формувати бренд роботодавця, який підкреслює можливості для творчості, експериментування та роботи над інноваційними проєктами. Водночас критично важливою є автентичність бренду: зовнішній образ компанії повинен повністю відповідати внутрішнім реаліям та корпоративній культурі. Розрив між обіцянками бренду (зовнішнім позиціюванням) та реальним досвідом працівника (внутрішніми процесами) створює ризик швидкого розчарування новоприйнятих талантів та, як наслідок, підвищує плинність кадрів серед найбільш цінної категорії персоналу.

У процесі залучення талантів важливу роль відіграють методи відбору, які дозволяють оцінити відповідність кандидатів стратегічним потребам організації. Традиційні підходи, що базуються виключно на аналізі резюме та біографічних даних, часто виявляються недостатніми для ідентифікації талантів, оскільки вони оцінюють минулі досягнення, а не майбутній потенціал. Сучасна парадигма відбору зміщує акцент на використання прогностичних інструментів - оцінку компетенцій (competency-based assessment), діагностику здатності до навчання

(learning agility) та перевірку відповідності цінностей кандидата корпоративній ДНК компанії (cultural fit). Таблиця 1.7 представляє сучасні методи відбору талантів та їх зв'язок зі стратегічними пріоритетами. Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що вибір конкретного інструментарію має базуватися не на популярності окремих методик, а виключно на їхній прогностичній валідності для конкретного типу бізнес-завдань. Такий диференційований підхід гарантує, що інвестиції у процес відбору трансформуються у формування команди, здатної ефективно реалізувати обраний вектор розвитку організації.

Таблиця 1.7 - Методи відбору талантів та їх зв'язок зі стратегічними пріоритетами

Метод відбору	Опис	Оцінювані аспекти	Зв'язок зі стратегічними пріоритетами
Структуровані поведінкові інтерв'ю	Інтерв'ю, спрямовані на аналіз минулого досвіду кандидата в контексті поведінкових компетенцій.	Досвід, компетенції, поведінкові патерни.	Оцінка досвіду в реалізації подібних стратегічних ініціатив.
Ситуаційні інтерв'ю	Оцінка реакції кандидата на гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою роботою.	Підхід до вирішення проблем, прийняття рішень.	Моделювання стратегічних викликів та оцінка підходу кандидата.
Центри оцінки	Комплексний метод оцінки через різноманітні вправи, тести та симуляції.	Компетенції, потенціал, поведінка в різних ситуаціях.	Комплексна оцінка готовності до реалізації стратегії.
Тестування здібностей та компетенцій	Стандартизовані тести для оцінки когнітивних здібностей, особистісних характеристик, професійних навичок.	Когнітивні здібності, особистісні риси, професійні навички.	Оцінка базових здібностей, необхідних для стратегічних ролей.
Проєктні завдання	Вирішення реальних бізнес-кейсів або виконання міні-проєктів.	Практичні навички, аналітичне мислення, креативність.	Оцінка здатності вирішувати реальні стратегічні задачі.
Культурна відповідність	Оцінка відповідності цінностей та установок кандидата корпоративній культурі.	Цінності, установки, культурна адаптивність.	Забезпечення відповідності талантів організаційній культурі, яка підтримує стратегію.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 7, 13]

В умовах цифрової трансформації та глобалізації зростає значення інноваційних методів залучення талантів, які дають доступ до глобального ринку фахівців. До них належать:

- цифрові платформи для пошуку талантів;
- реферальний рекрутинг через рекомендації працівників;
- соціальний рекрутинг через соціальні мережі;
- партнерство з освітніми установами для ранньої ідентифікації талантів;
- гейміфікація рекрутингу для залучення та оцінки кандидатів.

Методи ідентифікації та залучення мають бути інтегровані в загальну систему управління талантами. Як зазначає Данюк В.М., «ефективна система ідентифікації та залучення талантів має бути гнучкою та адаптивною» [27, с. 198], що є критично важливим в умовах VUCA-світу.

Ефективність методів ідентифікації та залучення залежить від їх відповідності стратегічним пріоритетам організації та здатності адаптуватися до змін.

Особливої уваги заслуговує концепція індивідуальних планів розвитку талантів (IDP), що передбачає персоналізовані програми розвитку відповідно до потреб працівника та стратегії організації. Як зазначає Гавкалова Н.Л., такі плани повинні включати розвиток професійних компетенцій, бізнес-перспективи та лідерських якостей [6, с. 187].

Важливим є формування пулу наступників для ключових позицій. За визначенням Клаттербака Д., це група працівників з високим потенціалом, які цілеспрямовано розвиваються для майбутнього заміщення важливих ролей [12, с. 132].

Утримання талантів критично важливе для досягнення стратегічних цілей. За дослідженням McKinsey, втрата ключового працівника може коштувати організації до 2 його річних зарплат [3, с. 156]. Сардак О.В. виділяє основні чинники утримання талантів [9, с. 178]: матеріальна винагорода, кар'єрне зростання, зміст роботи, організаційна культура, баланс роботи та життя, визнання досягнень, стосунки в колективі, стабільність зайнятості.

Стратегія утримання має враховувати індивідуальні мотиваційні чинники. Як зазначає Лібанова Е.М., універсальний підхід є неефективним [5, с. 98].

Сучасний акцент робиться на залученість талантів (talent engagement) - формування емоційної відданості працівників. За визначенням Колота А.М., залученість означає емоційне та інтелектуальне залучення працівників у досягнення цілей організації [2, с. 203]. Згідно з Gallup, організації з високим рівнем залученості мають на 21% вищу прибутковість, на 17% вищу продуктивність і на 41% нижчу плинність кадрів [29].

У таблиці 1.8 представлені основні стратегії утримання та підвищення залученості талантів відповідно до різних стратегічних пріоритетів організації.

Таблиця 1.8 – Основні стратегії утримання та підвищення замученості талантів

Стратегічний пріоритет	Стратегії утримання та підвищення залученості талантів
Інновації	Надання автономії та можливостей для експериментування; створення інноваційних лабораторій та інкубаторів; система винагород за інноваційні ідеї; можливості для участі в міжнародних інноваційних проєктах.
Операційна досконаліть	Система безперервного вдосконалення процесів; винагорода за підвищення ефективності; програми розвитку експертизи; визнання внеску в оптимізацію процесів.
Клієнтоорієнтованість	Залучення до розробки клієнтоорієнтованих рішень; визнання внеску в підвищення задоволеності клієнтів; програми обміну досвідом з клієнтами; система винагород за клієнтський досвід.
Глобальне зростання	Можливості міжнародного досвіду та ротації; участь у глобальних проєктах; програми розвитку міжкультурних компетенцій; система винагород, конкурентоспроможна на глобальному рівні.
Цифрова трансформація	Можливості для розвитку цифрових компетенцій; участь у проєктах цифрової трансформації; гнучкі умови праці та цифрові інструменти співпраці; визнання внеску в цифрову трансформацію.

Важливим аспектом утримання талантів є формування культури, орієнтованої на розвиток і реалізацію потенціалу працівників. Як зазначає Захарчин Г.М., «культура організації є одним із ключових факторів утримання талантів, оскільки вона визначає цінності, норми поведінки та загальну атмосферу» [8, с. 145].

Організації з такою культурою мають спільні риси [8, с. 147]:

1. Визнання талантів як стратегічного ресурсу.
2. Прозорість комунікацій.
3. Заохочення ініціатив і інновацій.
4. Толерантність до помилок і ризику.
5. Підтримка безперервного навчання.
6. Баланс автономії та командної роботи.
7. Справедлива оцінка досягнень.

Розвиток і утримання талантів безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей і довгострокову конкурентоспроможність організації. Стратегії в цій сфері мають враховувати як стратегічні пріоритети, так і індивідуальні потреби працівників, формуючи відповідну культуру.

Оцінка ефективності управління талантами є необхідною для забезпечення його стратегічної спрямованості. Як підкреслює Петрова І.Л., «ефективність управління талантами має оцінюватися не лише за операційними HR-показниками, але й за впливом на стратегічні цілі» [13, с. 201].

Оцінка ефективності системи управління талантами є складним, але критично необхідним етапом, що дозволяє визначити рентабельність інвестицій у людський капітал. Традиційно оцінка базувалася на таких показниках, як час підбору персоналу, вартість найму, рівень плинності кадрів. Ці метрики, хоч і важливі для операційного контролю, відображають переважно «адміністративну ефективність» HR-функції та не дають відповіді на питання, як саме наявність талантів впливає на конкурентоспроможність бізнесу.

Тому сучасні підходи передбачають перехід до комплексних оцінок за допомогою збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє інтегрувати кадрові метрики в загальну стратегію бізнесу. Такий підхід охоплює чотири ключові аспекти [14, с. 234]:

1. Фінансові результати (наприклад, прибуток на одного співробітника, додана вартість людського капіталу).

2. Клієнтський аспект (кореляція між компетентністю персоналу та індексом задоволеності клієнтів NPS).

3. Внутрішні бізнес-процеси (швидкість виведення нових продуктів на ринок, рівень інноваційної активності співробітників).

4. Навчання та розвиток (рівень готовності кадрового резерву, індекс залученості та утримання ключових талантів).

Окремої уваги заслуговує інвестиційний підхід. Л. Бергер і Д. Бергер пропонують модель «ROTI» (Return on Talent Investment), яка оцінює пряму і непряму віддачу від інвестицій в управління талантами через кількісні й якісні показники [8, с. 198]. Використання цієї моделі дозволяє розглядати витрати на розвиток талантів не як видатки, а як капіталовкладення, що мають генерувати вимірювану економічну вигоду в довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективна система моніторингу повинна поєднувати як результуючі фінансові показники, так і випереджаючі індикатори стану людського капіталу. Таблиця 1.9 представляє основні групи показників для оцінки ефективності управління талантами у контексті досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 1.9 - Система ключових показників ефективності (KPI) управління талантами в контексті стратегічного розвитку підприємства

Група показників	Приклади показників
Фінансові показники	ROI на інвестиції в таланти; додана економічна вартість від програм управління талантами; вплив талантів на зростання доходів; зниження витрат на підбір та утримання талантів.
Показники продуктивності та ефективності	Продуктивність праці талановитих працівників; ефективність використання талантів; швидкість досягнення результатів; якість роботи талановитих працівників.
Показники інновацій та розвитку	Кількість інноваційних ідей від талановитих працівників; швидкість впровадження інновацій; розвиток компетенцій талантів; успішність програм розвитку талантів.
Показники клієнтоорієнтованості	Вплив талантів на задоволеність клієнтів; вплив талантів на лояльність клієнтів; вплив талантів на залучення нових клієнтів; якість обслуговування клієнтів.
Показники утримання та залученості талантів	Плинність ключових талантів; рівень залученості талановитих працівників; задоволеність талантів роботою; готовність рекомендувати організацію як роботодавця.

Показники стратегічної готовності талантів	Відповідність компетенцій талантів стратегічним вимогам; забезпеченість стратегічних позицій талантами; якість пулу наступників; швидкість заповнення критичних позицій.

Важливим аспектом оцінки ефективності управління талантами є визначення ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які відображають внесок у досягнення стратегічних цілей. Як зазначає Амстронг М., «важливо забезпечити баланс між кількісними та якісними показниками, а також між випереджаючими та результуючими індикаторами» [14, с. 245].

Савченко В.А. пропонує структурувати систему KPI відповідно до основних процесів управління талантами [1, с. 213]:

1. Ідентифікація талантів (якість ідентифікації, точність прогнозування потенціалу).
2. Залучення талантів (якість підбору, швидкість заповнення вакансій, ефективність бренду роботодавця).
3. Розвиток талантів (ефективність програм, прогрес компетенцій, готовність до нових ролей).
4. Утримання талантів (рівень плинності, залученість, задоволеність роботою).
5. Використання талантів (продуктивність, інноваційність, внесок у цілі).

Для стратегічної орієнтації оцінки Ульріх Д. та Смолвуд Н. пропонують «стратегічну карту талантів» (Talent Strategy Map), яка візуалізує взаємозв'язок між цілями, талантами та KPI [19, с. 156].

Сучасні технології відкривають нові можливості: за словами Шаульської Л.В., «використання Big Data та предиктивної аналітики дозволяє оцінювати поточну ефективність і прогнозувати майбутні потреби» [10, с. 187].

Важливим інструментом є аудит талантів, який передбачає систематичний аналіз політик і процесів управління талантами для оцінки ефективності й відповідності стратегічним цілям. За визначенням Воронкової В.Г., «аудит талантів – це систематичний аналіз політик, практик та процесів з метою виявлення сильних сторін і сфер удосконалення» [18, с. 203]. Основні аспекти аудиту [18, с. 205]:

1. Відповідність стратегії управління талантами бізнес-стратегії.
2. Аналіз ефективності процесів ідентифікації, залучення, розвитку та утримання талантів.
3. Оцінка пулу талантів і ресурсного забезпечення.
4. Аналіз культури, системи винагород і лідерства.

Результати аудиту допомагають виявити розриви між поточним станом і стратегічними потребами, розробити план їх усунення.

Таким чином, оцінка ефективності управління талантами має бути комплексною, базуватися на зв'язку KPI із стратегічними цілями, використанні сучасної аналітики та аудиті для забезпечення довгострокового успіху організації.

1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід управління талантами: сучасні тенденції

Управління талантами в сучасному бізнес-середовищі зазнає глибоких трансформацій під впливом глобалізації, демографічних змін, стрімких технологічних інновацій та еволюції ціннісних орієнтирів працівників. Як слушно зазначає Сардак О.В., «глобалізація бізнесу та ринку праці змушує організації переосмислювати свої підходи до управління талантами, адаптуючи їх до нових реалій та викликів глобального середовища» [9, с. 176]. Якщо раніше фокус був зосереджений на локальному утриманні кадрів, то сьогодні компанії змушені конкурувати за людський капітал у планетарному масштабі, що актуалізує концепцію «війни за таланти», вперше описану Е. Майклзом.

Одним із ключових трендів є перехід від локального до глобального управління талантами. За даними дослідження Deloitte «Global Human Capital Trends», понад 70% міжнародних компаній активно впроваджують уніфіковані глобальні стратегії для залучення фахівців незалежно від їхнього географічного розташування [19, с. 23]. Це відкриває доступ до глобального пулу талантів, дозволяючи залучати експертизу з будь-якої точки світу, але водночас суттєво

посилює конкуренцію, змушуючи вітчизняні компанії змагатися за працівників із міжнародними гігантами.

Паралельно відбувається зміна онтологічного розуміння концепції «таланту». За словами Данюка В.М., «сучасне розуміння таланту включає адаптивність, готовність до навчання (learning agility), емоційний інтелект та цифрову грамотність» [2, с. 156]. Це означає зміщення акценту з оцінки hard skills (професійних навичок) на soft skills та потенціал до розвитку, що вимагає від організацій кардинального перегляду профілів компетенцій.

Суттєвим викликом для традиційних HR-систем стає зростання ролі гнучких форм зайнятості. Boston Consulting Group прогнозує, що частка гнучкої зайнятості (фрілансери, контрактники, gig-працівники) у розвинених країнах продовжуватиме стрімко зростати [24, с. 45]. Це змушує компанії переходити від моделі «працівник на все життя» до управління екосистемою талантів, де зовнішні експерти інтегруються в проєктні команди на рівні зі штатним персоналом.

Воронкова В.Г. систематизує ключові глобальні тренди, які визначають архітектуру сучасних систем управління талантами [7, с. 198]. Їх узагальнення наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 — Ключові глобальні тренди в управлінні талантами

№ з/п	Тренд	Зміст та вплив на організацію
1	Персоналізація управління талантами	Відхід від стандартизованих HR-процесів до індивідуальних рішень для розвитку кожного працівника (кастомізація компенсаційних пакетів, гнучкий графік).
2	Розвиток мультидисциплінарних навичок	Підготовка працівників до роботи в різних сферах (cross-functional skills), що підвищує внутрішню мобільність персоналу.
3	Розширення різноманітності та інклюзії	Свідоме врахування різних досвідів, гендерних, вікових та культурних особливостей для стимулювання інновацій.
4	Підтримка благополуччя (Well-being)	Впровадження комплексних програм підтримки фізичного, емоційного й ментального здоров'я як запобіжник вигоранню.
5	Формування культури постійного навчання	Створення середовища для безперервного розвитку (Lifelong Learning) як відповідь на швидке застарівання знань.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Аналіз наведених трендів свідчить про гуманізацію менеджменту: у центрі уваги опиняється особистість працівника. У цьому контексті критичного значення набуває організаційна культура та ціннісна пропозиція для працівника (EVP). Як зазначають Cheese P., Thomas R. та Craig E., організації з сильною та автентичною культурою демонструють на 70% вищу залученість і на 50% меншу плинність талантів [20, с. 134]. Для вітчизняних підприємств це є сигналом про необхідність інвестування не лише в матеріальну мотивацію, а й у побудову бренду роботодавця.

Особливо це актуально в контексті зміни поколінь. Лібанова Е.М. підкреслює важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку для залучення покоління Z, яке обирає роботодавців, чиї цінності збігаються з їхніми власними переконаннями [5, с. 176].

Armstrong M. наголошує: «здатність адаптуватися до нових тенденцій стає важливим чинником конкурентної переваги» [25, с. 213]. Цю думку розвивають Berger L. і Berger D., які підкреслюють необхідність інтегрувати управління талантами безпосередньо в загальну бізнес-стратегію, перетворюючи HR-директора на стратегічного партнера бізнесу [15, с. 245].

Другим вектором змін, що визначає сучасний ландшафт управління талантами, є цифровізація. Технології перестали бути просто інструментом автоматизації рутини; вони стають драйвером ефективності. Шаульська Л.В. зазначає, що «цифрові технології змінюють підходи до залучення, розвитку та утримання талантів, роблячи процеси більш прозорими та швидкими» [10, с. 143].

Одним із основних напрямів є впровадження інтегрованих систем управління людським капіталом (HCM), в які інвестують переважна більшість провідних організацій [19, с. 56]. Міщук Г.Ю. виділяє ключові вектори діджиталізації в цій сфері [4, с. 187], які систематизовано в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11 — Ключові напрями цифровізації управління талантами

№ з/п	Напрям	Зміст та практичне застосування
1	Штучний інтелект (AI) і машинне навчання	Аналіз великих масивів даних про таланти, автоматичний скрінінг резюме, виявлення прихованих патернів поведінки.
2	Предиктивна аналітика	Прогнозування майбутніх потреб у компетенціях, розрахунок ймовірності звільнення ключових співробітників (retention risk).
3	Віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність	Імерсивне навчання, віртуальні тури офісом для кандидатів, тренування навичок у безпечному цифровому середовищі.
4	Чат-боти та віртуальні асистенти	Персоналізована підтримка працівників 24/7, автоматизація HR-сервісів та онбордингу.
5	Соціальні мережі та цифрові платформи	Таргетоване залучення талантів, побудова професійних спільнот, просування бренду роботодавця.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Особливу увагу сьогодні приділяють аналітиці талантів (Talent Analytics) як ключовому інструменту прийняття рішень. Петрова І.Л. справедливо підкреслює, що управлінські рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних (data-driven approach), а не на інтуїції [1, с. 203].

Meister J. та Willyerd K. описують ієрархію рівнів розвитку аналітики талантів [22, с. 167]:

- Описова аналітика: аналіз історичних даних про співробітників (показники продуктивності, плинності), що дає уявлення про минулі процеси.
- Діагностична аналітика: виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками (наприклад, як навчання вплинуло на продуктивність).
- Предиктивна аналітика: використання алгоритмів для прогнозування майбутніх потреб у талантах та ризиків їх втрати.
- Прескриптивна аналітика: формування рекомендацій щодо оптимальних дій для досягнення бажаних результатів.

За даними Lawler E., використання цифрових підходів до персоналізації розвитку дозволяє підвищити рівень залученості на 30% [18, с. 178]. Водночас, Гавкалова Н.Л. звертає увагу на виклики цифровізації для українських підприємств, наголошуючи на важливості впровадження платформ для віддаленого управління, що стало критично необхідним в умовах нестабільності [6, с. 211].

Важливим аспектом аналізу є порівняння західної та вітчизняної практики управління талантами. Якщо у країнах ЄС та США управління талантами вже трансформувалося у сталу систему Human Capital Management (HCM) із чіткою стратегічною орієнтацією, то в Україні цей процес часто носить фрагментарний характер. Савченко В.А. зауважує, що на вітчизняних підприємствах управління талантами нерідко підміняється точковими заходами з навчання або матеріального стимулювання, без створення цілісної екосистеми розвитку [3, с. 89]. Однак, під тиском євроінтеграційних процесів, український бізнес дедалі активніше імплементує західні стандарти.

Суттєвим трендом, що вирізняє сучасний етап, є зростання ролі лінійного менеджменту в управлінні талантами. Згідно з дослідженнями Gallardo-Gallardo E., саме безпосередній керівник є ключовою фігурою, яка ідентифікує потенціал працівника, забезпечує зворотний зв'язок та створює умови для реалізації таланту [23, с. 14]. Окремої уваги заслуговує гейміфікація (Gamification) — застосування ігрових механік для залучення покоління Y та Z, що перетворює рутинні процеси на захоплюючий досвід.

Специфіка вітчизняного середовища в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення формує унікальний набір викликів. Лібанова Е.М. акцентує увагу на проблемі збереження людського капіталу в умовах міграції та демографічної кризи [5, с. 210]. У цьому контексті пріоритетними напрямами стають: програми ментального здоров'я (Mental Health Support), рескілінг (швидке перенавчання) та інклюзивність для ветеранів.

Таким чином, сучасна парадигма управління талантами вимагає від організацій гнучкості та збалансування глобальних технологічних трендів із локальними соціально-економічними викликами. Успіх залежатиме від здатності компанії побудувати людиноцентричну систему, де технології слугують інструментом розкриття потенціалу кожного співробітника.

Ще одним глобальним вектором, який фундаментально змінює архітектуру управління талантами, є перехід від традиційної ієрархічної структури до моделі Skills-Based Organization (організація, що базується на навичках). Як зазначається

у звітах Deloitte, сучасні компанії все частіше відмовляються від жорстких посадових інструкцій на користь гнучкого управління компетенціями. У такій моделі талант розглядається не як власник певної посади, а як носій унікального набору навичок, що можуть бути застосовані в різних проєктах. Це дозволяє впроваджувати внутрішні «маркетплейси талантів» (Talent Marketplaces) — цифрові платформи, де працівники можуть обирати проєкти відповідно до своїх інтересів та компетенцій, що значно підвищує внутрішню мобільність та задоволеність роботою.

Також неможливо оминути увагою посилення зв'язку між управлінням талантами та ESG-стратегією (Environmental, Social, and Governance). Інвестори та стейкхолдери дедалі частіше оцінюють компанії не лише за фінансовими показниками, а й за якістю управління людським капіталом (компонента «S» — Social). Згідно з підходами Armstrong M., прозорість політик винагороди, забезпечення рівних можливостей та інклюзивність стають індикаторами інвестиційної привабливості бізнесу. Для українських компаній, що прагнуть виходу на міжнародні ринки капіталу, інтеграція стандартів гідної праці в систему управління талантами стає обов’язковою умовою сталого розвитку.

Насамкінець, варто відзначити еволюцію підходу до взаємодії з персоналом: трансформацію від «управління персоналом» до управління життєвим досвідом працівника (Employee Experience — EX). Ця концепція запозичує принципи клієнтського досвіду (CX) та застосовує їх до співробітників. Вона передбачає створення безшовного, комфортного та надихаючого середовища на всіх етапах життєвого циклу таланту в компанії: від першого контакту з рекрутером до виходу з організації (offboarding) та збереження зв'язків у статусі «аламні» (корпоративних випускників). Організації, що впроваджують EX-дизайн, фокусуються не на процесах, а на емоціях та враженнях працівника, що, за даними Meister J., підвищує продуктивність праці на 20–25%.

Таким чином, сучасний ландшафт управління талантами характеризується відходом від стандартизації у бік гіперперсоналізації, гнучкості та

людиноцентричності, де технології виступають не самоціллю, а засобом гуманізації бізнесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне теоретико-методичне узагальнення засад управління талантами, що дозволило ідентифікувати цю діяльність не як допоміжну кадрову функцію, а як критично важливий бізнес-процес, інтегрований у загальну архітектуру стратегічного менеджменту підприємства. За результатами дослідження еволюції наукової думки встановлено, що сучасне розуміння категорії «талант» характеризується дуалізмом: з одного боку, зберігає актуальність ексклюзивний підхід, орієнтований на виділення обмеженої групи працівників з високим потенціалом (HiPo) для заміщення ключових посад, а з іншого — набуває поширення інклюзивна парадигма, що передбачає створення умов для розкриття потенціалу кожного співробітника. Обґрунтовано, що вибір конкретної моделі управління талантами є похідним від корпоративної стратегії та організаційної культури, при цьому найбільш життєздатною в умовах мінливого середовища визначено гібридну модель, яка дозволяє збалансувати інвестиції у розвиток лідерів із загальним підвищенням компетентності персоналу.

Систематизація методичного інструментарію дозволила сформувати цілісну модель управління талантами, яка базується на нерозривному взаємозв'язку процесів ідентифікації, залучення, розвитку та утримання персоналу. З’ясовано, що в умовах «війни за таланти» ключовим фактором конкурентоспроможності роботодавця стає формування автентичного бренду та унікальної ціннісної пропозиції (EVP), яка має виходити за межі матеріальної винагороди, охоплюючи можливості професійного зростання, гнучкість умов праці та відповідність цінностей. Особливу увагу в роботі приділено проблематиці оцінки ефективності

управління талантами; доведено необхідність переходу від традиційних операційних HR-метрик до стратегічних показників, таких як індикатор повернення інвестицій у таланти (ROTI) та збалансована система показників (BSC), що дозволяє емпірично підтвердити вплив людського капіталу на фінансові результати бізнесу.

Аналіз світових та вітчизняних тенденцій засвідчив фундаментальні зрушення в підходах до управління талантами під впливом цифровізації та глобалізації. Виявлено, що провідні компанії переходять до моделі організації, що базується на навичках (Skills-Based Organization), активно впроваджують інструменти предиктивної аналітики та штучного інтелекту для прийняття кадрових рішень, а також фокусуються на управлінні життєвим досвідом працівника (Employee Experience). Водночас визначено, що для українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення сліпе копіювання західних практик є неможливим без урахування локальних викликів. Критичними пріоритетами для вітчизняного бізнесу визначено впровадження програм підтримки ментального здоров'я, забезпечення інклюзії та реінтеграції ветеранів, а також розвиток систем швидкого перенавчання (рескілінгу) для подолання структурного дефіциту кадрів. Отримані теоретичні узагальнення формують наукове підґрунтя для діагностики діючої системи управління персоналом об’єкта дослідження у другому розділі роботи.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «Л.А.І.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Л.А.І.»

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Л.А.І.», яке є типовим представником малого бізнесу в сфері послуг регіону. Комплексний аналіз діяльності цього підприємства є необхідною передумовою для розробки ефективної системи управління талантами, оскільки дозволяє зрозуміти специфіку його функціонування, ресурсні можливості та стратегічні виклики.

ТОВ «Л.А.І.» зареєстроване Виконавчим комітетом Хмельницької міської ради 31 грудня 2010 року і здійснює свою діяльність у місті Хмельницькому. Підприємство функціонує як юридична особа, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах та інші атрибути, передбачені чинним законодавством України. Основні реєстраційні та ідентифікаційні дані підприємства, що визначають його правовий статус та сферу діяльності, узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Загальні реєстраційні дані ТОВ «Л.А.І.»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Л.А.І.»
Код ЄДРПОУ	37462819
Дата реєстрації	31.12.2010
Статутний капітал	1844 грн
Юридична адреса	29013, м. Хмельницький, вул. Свободи, буд. 22а, кв. 40
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Герас Леся Іванівна
Засновники	Герас Л.І. - 50 %, Маліновська Н.А. - 50 %
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Додаткові види діяльності	66.22, 66.29, 69.20, 70.22, 73.20 - страхування, консалтинг, дослідження

Як видно з таблиці 2.1, господарська діяльність ТОВ «Л.А.І.» є багатопрофільною, що забезпечує підприємству високу адаптивність до ринкових коливань. Хоча основним видом діяльності є надання послуг у сфері тимчасового розміщування, фактична бізнес-модель компанії значно ширша і охоплює спектр інтелектуальних та посередницьких послуг. Така диверсифікація дозволяє підприємству нівелювати сезонні ризики, властиві готельному бізнесу, за рахунок стабільних надходжень від консалтингу та бухгалтерського аутсорсингу. Статутний капітал товариства становить 1844 грн, що є мінімальним розміром, допустимим на момент реєстрації, і свідчить про невисоку капіталомісткість обраних видів діяльності на старті. Засновниками є дві фізичні особи з рівними частками (по 50%), що забезпечує паритетність у прийнятті стратегічних рішень.

Система управління ТОВ «Л.А.І.» побудована за лінійно-функціональним принципом. Така структура характеризується чіткою вертикаллю влади, де керівник підприємства (директор) зосереджує у своїх руках усю повноту влади та несе персональну відповідальність за результати діяльності. До його компетенції входить стратегічне планування, оперативне управління фінансами, представництво інтересів компанії, а також безпосереднє управління персоналом.

Для розуміння контексту, в якому ТОВ «Л.А.І.» має впроваджувати систему управління талантами, проведено стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство функціонує на насиченому ринку послуг міста Хмельницького. Ключовим корпоративним клієнтом є аптечна мережа «Синиця», співпраця з якою забезпечує стабільний потік замовлень. Однак конкурентне середовище є агресивним: основними суперниками виступають як локальні агентства, так і фрілансери та онлайн-сервіси.

Для узагальнення стратегічної позиції підприємства та виявлення передумов для впровадження управління талантами розроблено матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.2). Цей інструмент дозволяє ідентифікувати критичні розриви між наявним кадровим потенціалом та ринковими викликами, розмежовуючи внутрішні ресурсні обмеження та зовнішні перспективи розвитку. Отримана аналітична картина слугує фундаментом для обґрунтування доцільності трансформації HR-

системи, спрямованої на перетворення людського капіталу з операційного ресурсу на стратегічний актив компанії.

Таблиця 2.2 — Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Л.А.І.»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Багатовекторна спеціалізація послуг, що знижує залежність від одного ринку. 2. Гнучка управлінська структура та оперативність прийняття рішень. 3. Прозора структура власності та стабільна фінансова модель. 4. Наявність ключового платоспроможного клієнта (аптека «Синиця»).	1. Відсутність формалізованої системи управління талантами. 2. Обмежена чисельність штатного персоналу. 3. Низький рівень автоматизації HR-процесів. 4. Нерівномірне навантаження на працівників та відсутність кадрового резерву.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження системи управління талантами для підвищення продуктивності. 2. Цифровізація кадрових процесів та бізнес-операцій. 3. Розвиток партнерських зв’язків з ЗВО для залучення молоді. 4. Формування кадрового резерву з числа стажерів.	1. Висока конкуренція з боку онлайн-сервісів та фрілансерів. 2. Обмежена пропозиція кваліфікованих кадрів на ринку праці. 3. Зростання вимог клієнтів до швидкості та якості послуг. 4. Ризик втрати ключових фахівців через «війну за таланти».

Дані таблиці 2.2 чітко демонструють, що слабкі сторони підприємства сконцентровані саме в площині управління персоналом (відсутність резерву, низька автоматизація HR, відсутність системи роботи з талантами). У поєднанні із загрозою дефіциту кадрів на ринку, це створює стратегічний ризик гальмування розвитку компанії. Водночас сильні сторони (фінансова стабільність, гнучкість) створюють необхідний фундамент для реалізації можливостей, зокрема впровадження системи управління талантами.

Варто наголосити, що виявлений дисбаланс між високою фінансовою результативністю та організаційною незрілістю HR-функції формує своєрідну «пастку зростання». Наявний фінансовий ресурс, який виступає сильною стороною, наразі не конвертується повною мірою в якість людського капіталу через відсутність відповідних механізмів трансформації. Це означає, що подальше масштабування бізнесу виключно екстенсивним шляхом стає ризикованим, а інвестування у побудову системи управління талантами є не просто можливістю, а

безальтернативною умовою збереження конкурентних позицій. Саме тому фінансова спроможність підприємства має розглядатися як інвестиційний базис для майбутніх змін у кадровій політиці.

Обґрунтування необхідності змін в управлінні персоналом неможливе без оцінки економічної ефективності підприємства. Детальний аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність обраної бізнес-моделі та виявити ключові тренди розвитку. Основні техніко-економічні показники наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 — Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	765,8	1022,5	1503,2	+96,3
Витрати на 1 грн реалізації	грн/грн	0,62	0,76	0,70	+12,9
Чистий фінансовий результат	тис. грн	257,6	219,3	536,5	+108,3
Рентабельність реаліз. продукції	%	33,6	21,5	35,7	+2,1 п.п.
Вартість основних фондів на кінець року	тис. грн	38,2	71,4	45,2	+18,3
Фондовіддача	грн	20,0	14,3	33,3	+66,5
Фондомісткість	грн	0,05	0,07	0,03	–40,0
Середньооблікова кількість працівників (штат + ЦПХ)	осіб	4	8	15	+275,0
Продуктивність праці 1 прац.	тис. грн/особу	191,5	127,8	100,2	–47,7
Фонд оплати праці (штат + ЦПХ)	тис. грн	20,3	42,4	100,5	+395,6
Середньомісячна заробітна плата	грн/особу	441,7	458,3	558,0	+26,3

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо стану підприємства та ефективності використання його ресурсів:

1. Динаміка доходів та масштабів діяльності. За аналізований період підприємство продемонструвало вражаючі темпи зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився майже вдвічі: з 765,8 тис. грн у 2022 році до 1503,2 тис. грн у 2024 році (+96,3%). Валовий прибуток за цей же період зріс на 58,1%, а чистий фінансовий результат — більш ніж удвічі (+108,3%), досягнувши у 2024 році 536,5 тис. грн. Це підтверджує, що масштабування бізнесу супроводжується

збереженням його прибутковості. Рентабельність реалізованої продукції у 2024 році склала 35,7%, що є високим показником ефективності.

2. Трудові ресурси та продуктивність. Найбільш показові зміни, що безпосередньо стосуються теми дослідження, відбулися у кадровій сфері. Загальна кількість працівників (штат + ЦПХ) зросла з 4 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2024 році (+275,0%). Таке стрімке зростання пояснюється переходом підприємства до гнучкої моделі зайнятості.

Однак, зіставлення темпів росту доходів (+96,3%) та чисельності персоналу (+275,0%) виявляє критичну проблему: екстенсивний розвиток переважає над інтенсивним. Як наслідок, показник продуктивності праці (дохід на одного працівника) суттєво знизився: з 191,5 тис. грн/особу до 100,2 тис. грн/особу (спад на 47,7%). Це є тривожним сигналом: просте збільшення кількості працівників без впровадження ефективних інструментів управління їх продуктивністю та розвитком талантів призводить до зниження віддачі від людського капіталу.

3. Витрати на персонал. Фонд оплати праці (ФОП) за три роки зріс майже в п'ять разів (+395,6%), досягнувши 100,5 тис. грн у 2024 році. При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 26,3% і склала 558 грн (з урахуванням часткової зайнятості та ЦПХ). Таке випереджальне зростання витрат на персонал порівняно з доходами призвело до збільшення зарплатомісткості продукції.

4. Використання матеріально-технічної бази. На відміну від трудових ресурсів, ефективність використання основних засобів значно зросла. Фондовіддача збільшилася з 13,2 грн до 33,3 грн (+66,5%), а фондомісткість знизилася. Це свідчить про те, що підприємство навчилося генерувати більше доходу на наявній матеріальній базі, не інвестуючи значні кошти в нові основні засоби.

Для глибшого розуміння ефективності бізнесу важливо проаналізувати структуру операційних витрат, адже саме управління витратами визначає рентабельність діяльності. Динаміка основних елементів витрат представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Л.А.І.» за 2022–2024 рр.

Стаття витрат	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	Темп приросту 2024/2022, %
Матеріальні витрати (інші операційні)	477,5	774,8	1053,0	+220,5
Оплата праці штатних працівників	8,3	18,4	52,5	+531,3
Оплата праці за договорами ЦПХ	12,0	24,0	48,0	+300,0
Амортизація	20,0	21,0	26,2	+31,0
Разом операційні витрати	517,8	838,2	1179,7	+227,8

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про домінування матеріальних витрат, які у 2024 році склали 89,2% від загального обсягу (1053,0 тис. грн). Це пов’язано зі специфікою консалтингової діяльності, яка вимагає значних витрат на програмне забезпечення, оренду, зв’язок та послуги сторонніх організацій. Водночас, витрати на персонал зростають випереджаючими темпами: фонд оплати праці штатних працівників зріс на 531,3%, що підтверджує курс компанії на формування стабільного кадрового ядра.

Окрім операційної ефективності, важливо оцінити фінансову стійкість підприємства. ТОВ «Л.А.І.» демонструє високі показники ліквідності та автономії, що відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Л.А.І.» (2024 р.)

Показник	Значення 2024	Нормативне значення	Характеристика стану
Коефіцієнт автономії	0,89	≥ 0,5	Висока фінансова незалежність
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,3	≥ 1,0	Здатність погасити всі поточні борги
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,2	≥ 0,2	Висока платоспроможність «тут і зараз»
Рентабельність активів (ROA)	36,9 %	> 0	Висока ефективність використання майна

Коефіцієнт автономії на рівні 0,89 свідчить про те, що підприємство на 89% фінансується за рахунок власного капіталу, що мінімізує фінансові ризики. Показник абсолютної ліквідності 1,2 вказує на надлишкову платоспроможність, що дозволяє інвестувати вільні кошти у розвиток, зокрема — у програми управління талантами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Л.А.І.» перебуває на етапі активного зростання. Підприємство має міцний фінансовий фундамент та диверсифікований портфель послуг. Проте виявлена диспропорція між стрімким зростанням чисельності персоналу (+275%) та суттєвим зниженням продуктивності праці (-47,7%) вказує на вичерпання ефективності екстенсивного шляху розвитку.

Таким чином, стратегічний аналіз підтверджує нагальну необхідність трансформації підходів до управління персоналом. ТОВ «Л.А.І.» має перейти від ситуативного рекрутингу до системного управління талантами, що дозволить підвищити продуктивність праці та конвертувати кількісне зростання штату в якісне зростання ефективності бізнесу. Фінансова стабільність підприємства створює необхідний ресурсний базис для інвестування в такі зміни.

2.2 Аналіз якісного складу та ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Людський капітал є критичним ресурсом для підприємства сфери послуг, оскільки саме компетенції, мотивація та ефективність персоналу безпосередньо формують цінність для клієнта. Для ТОВ «Л.А.І.», яке перебуває на етапі активного масштабування, аналіз стану кадрового потенціалу є вихідною точкою для діагностики існуючої системи управління талантами. Дослідження охоплює оцінку кількісних та якісних характеристик персоналу, аналіз руху кадрів, а також

визначення ефективності використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці.

Кадрова модель ТОВ «Л.А.І.» характеризується високою гнучкістю та адаптивністю до ринкових умов. Підприємство застосовує комбінований підхід до формування штату, поєднуючи постійних працівників із фахівцями, залученими на проєктній основі за договорами цивільно-правового характеру (ЦПХ). Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1	2	5	500,0
Кількість працівників за договорами ЦПХ, осіб	3	6	10	333,3
Загальна кількість залучених працівників (штат + ЦПХ), осіб	4	8	15	375,0

Як свідчать дані таблиці 2.6, протягом аналізованого періоду відбулося стрімке зростання загальної чисельності персоналу — з 4 до 15 осіб (+275,0%). Це є прямим наслідком розширення масштабів діяльності та диверсифікації послуг. Прикметним є те, що кількість працівників за договорами ЦПХ у 2024 році вдвічі перевищує штатну чисельність (10 проти 5 осіб). Така структура дозволяє підприємству оптимізувати податкове навантаження та фонд оплати праці, залучаючи вузькопрофільних експертів (юристів, консультантів, IT-фахівців) лише під конкретні завдання. Водночас, з точки зору управління талантами, це створює виклик: утримання та розвиток лояльності зовнішніх фахівців є значно складнішим завданням, ніж управління штатним персоналом.

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначає здатність підприємства вирішувати складні інтелектуальні завдання. Аналіз проведено за критеріями статі, віку, освіти та стажу роботи.

Гендерна структура. У 2024 році жінки становили 60% загальної чисельності персоналу (9 осіб), а чоловіки — 40% (6 осіб). Порівняно з 2022 роком, частка чоловіків зросла на 15 в.п., що свідчить про збалансування гендерного складу. Така структура є типовою для сфери консалтингових та бухгалтерських послуг і сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Вікова структура. ТОВ «Л.А.І.» має молодий та енергійний колектив. Станом на 2024 рік частка працівників віком до 30 років становила 46,7%, а вікова група 31–45 років — 33,3%. Це означає, що 80% персоналу перебувають у найбільш продуктивному віці, відкриті до інновацій та цифрових технологій. Така вікова структура є ідеальним підґрунтям для впровадження сучасних програм розвитку талантів, оскільки молоді фахівці зазвичай мають високу мотивацію до навчання та кар'єрного зростання (High Potential).

Освітній рівень. Інтелектуальна спрямованість бізнесу диктує високі вимоги до кваліфікації. У 2024 році 80% працівників (12 осіб) мали повну вищу освіту, а 20% — середню спеціальну (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 — Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «Л.А.І.»

Освітній рівень	2022, %	2023, %	2024, %
З вищою освітою	75,0	75,0	80,0
З середньою спеціальною освітою	25,0	25,0	20,0
З середньою загальною освітою	0,0	0,0	0,0

Високий освітній ценз підтверджує наявність потужного інтелектуального капіталу на підприємстві. Однак, наявність диплома не завжди гарантує наявність актуальних компетенцій, що актуалізує потребу в системі безперервного професійного розвитку.

Стабільність персоналу є індикатором задоволеності працівників умовами праці та ефективності кадрової політики. Аналіз коефіцієнтів руху кадрів показав позитивну динаміку:

- Коефіцієнт плинності знизився з 50% у 2023 році до 25% у 2024 році.
- Коефіцієнт сталості кадрів зріс до 75%.

Зниження плинності на тлі активного найму (коефіцієнт обороту з прийняття — 100%) свідчить про те, що підприємству вдається закріплювати нових працівників. Проте показник плинності у 25% все ще залишається досить високим, що може вказувати на проблеми з адаптацією новачків або невідповідність очікувань реальним умовам праці.

Оцінка ефективності використання персоналу. Ключовим аспектом аналізу є оцінка того, як кількісне зростання персоналу конвертується в економічні результати. Для цього проаналізовано показники продуктивності праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	765,8	1022,5	1503,2	+96,3
Загальна чисельність персоналу, осіб	4	8	15	+275,0
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), тис. грн/особу	191,5	127,8	100,2	–47,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	33,6	21,5	35,7	+2,1 п.п.

Дані таблиці 2.8 виявляють критичну проблему: продуктивність праці за три роки знизилася майже вдвічі (-47,7%). Це класичний ефект екстенсивного зростання, коли темпи набору персоналу (+275%) значно випереджають темпи зростання виручки (+96,3%). З одного боку, це може пояснюватися "періодом навчання" нових працівників, які ще не вийшли на повну потужність. З іншого боку, це сигнал про неефективність процесів онбордингу та управління результативністю. Без впровадження системи управління талантами подальше розширення штату може стати економічно недоцільним.

Водночас, варто зазначити, що попри падіння виробітку на одну особу, загальна рентабельність бізнесу зросла до 35,7%. Це свідчить про те, що підприємство зберігає високу маржинальність послуг, що дозволяє "перекривати" витрати на утримання розширеного штату.

Аналіз системи оплати праці та мотивації. Витрати на персонал є значною статтею бюджету сервісної компанії. Фонд оплати праці (ФОП) ТОВ «Л.А.І.» за досліджуваний період зріс майже в 5 разів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 — Динаміка та ефективність витрат на оплату праці

Показник	2022	2024	Темп зростання, %
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	20,3	100,5	+395,6
Середньомісячна зарплата (розрахункова), грн	441,7	558,0	+26,3
Зарплатовіддача (Дохід / ФОП), грн/грн	37,7	14,96	–60,3
Зарплатомісткість (ФОП / Дохід), коп./грн	2,6	6,7	+157,7

Показник зарплатовіддачі знизився з 37,7 грн до 14,96 грн доходу на кожну гривню зарплати. Це підтверджує висновок про зниження віддачі від людського капіталу на поточному етапі. Зростання зарплатомісткості продукції (з 2,6 коп. до 6,7 коп.) вказує на те, що персонал стає все дорожчим ресурсом для компанії.

Структура ФОП є збалансованою: частка основної заробітної плати штатних працівників складає 72,4%, що гарантує соціальну захищеність. Водночас, зростання частки премій та бонусів (з 0,3 тис. грн до 3,2 тис. грн) свідчить про спроби менеджменту посилити мотиваційну складову. Для ЦПХ-фахівців оплата прив’язана до результатів проєктів, що є елементом гнучкості.

Важливим індикатором залученості персоналу та якості організації праці є ефективність використання робочого часу. Для малого підприємства, де кожен працівник виконує широкий спектр функцій, мінімізація втрат часу є критично важливою. Аналіз балансу робочого часу ТОВ «Л.А.І.» (табл. 2.10) свідчить про високий рівень трудової дисципліни.

Таблиця 2.10 — Кількісна оцінка використання трудового потенціалу

Показник	2022	2023	2024	Темп зростання, %
Кількість відпрацьованого часу, люд.-год.	1920	3840	9600	500,0
Невідпрацьований час (відпустки без збереження з/п), год.	0	24	48	–

Невідпрацьований час через неповний робочий день, год.	0	0	120	–
Втрати через порушення дисципліни (прогули), год.	0	0	0	0,0

У 2024 році загальний фонд відпрацьованого часу склав 9600 людино-годин, що корелює зі зростанням штатної чисельності. Втрати робочого часу є мінімальними і складають менше 2% від загального фонду (48 годин відпусток за власний рахунок та 120 годин у режимі неповного дня). Важливо зазначити, що на підприємстві повністю відсутні втрати через прогули або внутрішні конфлікти, що свідчить про здоровий соціально-психологічний клімат та високу самодисципліну працівників. Гнучкий графік роботи (неповний робочий день) використовується як інструмент нематеріальної мотивації, дозволяючи працівникам поєднувати роботу з особистими потребами, що є елементом сучасної практики Work-Life Balance.

Глибший аналіз фонду оплати праці дозволяє виявити зміну пріоритетів у системі матеріального стимулювання. Якщо у 2022 році оплата праці базувалася переважно на фіксованих окладах, то у 2024 році спостерігається суттєве посилення ролі стимулюючих виплат (табл. 2.11).

Таблиця 2.11— Динаміка складових фонду оплати праці штатних працівників

Складова ФОП	2022, тис. грн	2024, тис. грн	Темп зростання, %
Фонд основної заробітної плати	6,2	38,0	+512,9
Премії та винагороди	0,3	3,2	+966,7
Надбавки та доплати	0,4	2,1	+425,0
Індексація та компенсації	0,3	2,7	+800,0

Дані таблиці 2.11 демонструють, що фонд премій та винагород зростав майже вдвічі швидше (+966,7%), ніж основна зарплата (+512,9%). Це свідчить про свідомий перехід менеджменту ТОВ «Л.А.І.» до моделі Pay-for-Performance (оплата за результат). Зростання частки змінної винагороди є позитивним сигналом для впровадження системи управління талантами, оскільки дозволяє фінансово

вирізняти найбільш ефективних працівників (High Performers) без надмірного роздування постійних витрат.

Також варто відзначити зміни у розподілі фонду оплати праці між категоріями персоналу. У 2024 році частка витрат на оплату праці керівників та професіоналів склала 27,8% від загального фонду (включаючи ЦПХ). Це підтверджує пріоритетність інтелектуальних та управлінських функцій для бізнес-моделі компанії. Висока питома вага витрат на професійних консультантів (31,8% від загального фонду) вказує на те, що підприємство готове купувати дорогу експертизу на ринку, але поки що не має механізмів для акумуляції цих знань всередині компанії.

Одним із ключових критеріїв наявності талантів в організації є здатність працівників генерувати нові ідеї та вдосконалювати робочі процеси. Аналіз якісних показників трудового потенціалу виявив важливу позитивну тенденцію: у 2024 році 13,3% працівників брали участь у раціоналізаторській діяльності (впровадження нових методів роботи, оптимізація документообігу, пропозиції щодо нових послуг). Для порівняння, у 2022–2023 роках цей показник дорівнював нулю.

Поява прошарку ініціативних працівників є прямим доказом того, що в колективі ТОВ «Л.А.І.» формується ядро талантів, які не просто виконують посадові інструкції, а прагнуть розвивати бізнес. Саме ця група працівників має стати першочерговим об'єктом для програм розвитку та кадрового резерву в межах проектованої системи управління талантами.

Разом з тим, варто наголосити, що наявність цієї ініціативної групи сама по собі поки що не компенсує загального зниження ефективності по підприємству, про що свідчить падіння продуктивності праці на 47,7% за аналізований період. Це вказує на суттєвий розрив між високою індивідуальною результативністю окремих «лідерів змін» (13,3% персоналу) та середнім рівнем ефективності решти працівників, чисельність яких стрімко зросла. Така ситуація підтверджує, що індивідуальний талант без системної підтримки та механізмів масштабування

досвіду (наставництва, обміну знаннями) не здатен забезпечити загальне зростання ефективності бізнесу.

Комплексний аналіз дозволив ідентифікувати приховані резерви зростання. По-перше, висока лояльність та дисциплінованість персоналу створюють надійний фундамент для організаційних змін. По-друге, переорієнтація системи оплати праці на преміювання за результати створює необхідні фінансові важелі для мотивації талантів. По-третє, наявність 13,3% працівників-раціоналізаторів свідчить про існування внутрішнього інноваційного потенціалу, який наразі використовується стихійно. Головним завданням стає трансформація цих окремих позитивних елементів у цілісну систему управління талантами, що дозволить подолати тенденцію до зниження продуктивності праці.

2.3 Діагностика існуючих практик залучення та утримання талантів в контексті стратегії ТОВ «Л.А.І.»

В умовах динамічного бізнес-середовища та обмеженості ресурсів малого підприємства здатність організації ідентифікувати та утримувати талановитих працівників стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Для ТОВ «Л.А.І.», яке обрало стратегію диверсифікації послуг та активного масштабування, управління талантами перестає бути простою кадровою функцією і трансформується у стратегічний імператив. Діагностика існуючого стану HR-менеджменту на підприємстві дозволяє виявити специфіку підходів до роботи з людським капіталом, оцінити їхню відповідність стратегічним цілям та ідентифікувати «вузькі місця», що стримують розвиток.

Ключовою особливістю кадрової архітектури ТОВ «Л.А.І.» є застосування змішаної моделі зайнятості. Як було встановлено у попередньому підрозділі, підприємство поєднує формування стабільного ядра штатних працівників із активним залученням вузькопрофільних експертів (юристів, бізнес-консультантів,

ІТ-фахівців) на основі цивільно-правових договорів (ЦПХ). Такий підхід забезпечує організації високу операційну гнучкість: у разі появи нового проєкту компанія швидко мобілізує зовнішніх експертів, не обтяжуючи постійний фонд оплати праці.

Однак аналіз каналів залучення персоналу виявив суттєву проблему: рекрутинг носить переважно реактивний характер. Пошук фахівців розпочинається лише за фактом виникнення «гарячої» вакансії. Основними каналами залучення є онлайн-ресурси та особисті професійні рекомендації керівництва. Хоча останній канал забезпечує високу якість кандидатів, він має обмежену пропускну здатність і не дозволяє системно формувати пул талантів «на майбутнє».

Окремої уваги заслуговує стан бренду роботодавця. Наразі ТОВ «Л.А.І.» не проводить цілеспрямованої роботи з формування свого іміджу на ринку праці. Ціннісна пропозиція (EVP) не формалізована і комунікується кандидатам ситуативно. Це значно звужує воронку залучення, відсікаючи «пасивних кандидатів» — талановитих фахівців, які не шукають роботу активно, але могли б зацікавитися можливостями професійного розвитку в компанії.

Діагностика виявила, що одним із найслабших місць у системі управління персоналом є відсутність системної адаптації (онбордингу). В умовах розширення спектра послуг (від готельного сервісу до складного фінансового консалтингу) суттєво зросли вимоги до компетенцій персоналу. Зростання тривалості виходу нових працівників на планову продуктивність свідчить про те, що новачки стикаються з надмірним когнітивним навантаженням і не можуть ефективно інтегруватися в робочі процеси без структурованої підтримки. Відсутність інституту наставництва призводить до того, що період «навчання на помилках» затягується, що генерує прямі фінансові втрати для компанії через знижену ефективність у перші місяці роботи.

Особливо гостро ця проблема стосується фахівців, залучених за договорами ЦПХ. Через відсутність процедур соціалізації вони часто залишаються поза контекстом корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. У таких працівників формується виключно транзакційне сприйняття співпраці: вони

розглядають ТОВ «Л.А.І.» лише як тимчасового замовника (платника), а не як партнера. Це знижує їхню емоційну залученість (Engagement), нівелює ініціативність та створює ризики для стабільності проєктних команд, оскільки такий фахівець може легко відмовитися від співпраці на користь більш вигідної пропозиції, не відчуваючи моральних зобов'язань перед колективом.

Водночас аналіз управлінських процесів показує, що ситуація не є критичною. Попри відсутність формалізованої HR-стратегії та виділеного підрозділу по роботі з персоналом, на підприємстві інтуїтивно реалізуються окремі прогресивні практики. Це пояснюється гнучкістю малого бізнесу: керівництво, реагуючи на виклики ринку та дефіцит кадрів, змушене «намацувати» ефективні інструменти утримання ключових співробітників.

Ці практики, хоч і носять фрагментарний характер, фактично виконують роль прото-системи управління талантами. Вони базуються на індивідуальних домовленостях та особистому авторитеті керівника, проте вже зараз створюють фундамент для майбутньої систематизації. Узагальнення та структурування цих елементів, які вже де-факто існують в операційній діяльності ТОВ «Л.А.І.», наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 — Елементи управління талантами, що реалізуються на ТОВ «Л.А.І.»

Елемент системи управління талантами	Поточна реалізація на підприємстві	Потенціал для розвитку
Індивідуалізація кадрових рішень	Умови співпраці (графік, оплата) адаптуються до компетенцій ключових фахівців, особливо в роботі зі стратегічними клієнтами.	Може стати основою для впровадження персоналізованих планів розвитку (Individual Development Plans).
Функціональна гнучкість	Завдання перерозподіляються між працівниками залежно від навантаження, що стимулює розвиток суміжних навичок.	Сприяє формуванню T-shaped фахівців та мультифункціональних команд.
Фінансова підтримка ключових ролей	Випереджальне зростання фонду оплати праці (на 395,6%) свідчить про готовність інвестувати в критично важливі функції.	Створює фінансовий базис для впровадження системи грейдів та бонусів за досягнення KPI.

Партнерство з освітніми установами	Залучення студентів на стажування через особисті контакти керівництва.	Джерело формування зовнішнього кадрового резерву та залучення молодих талантів (High Potential).

Дані таблиці 2.12 підтверджують, що менеджмент інтуїтивно розуміє важливість утримання ключових співробітників, застосовуючи індивідуальний підхід. Проте відсутність системності робить ці практики залежними від суб'єктивного фактору.

Детальний аудит HR-процесів дозволив ідентифікувати критичні розриви між поточним станом кадрової роботи та стратегічними амбіціями підприємства. Основні проблеми узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 — Діагностика проблем та управлінських ризиків в управлінні талантами ТОВ «Л.А.І.»

Проблема / ризик	Прояв на підприємстві	Наслідки для стратегії
Відсутність формалізованих процедур	Немає чітких критеріїв ідентифікації талантів та метрик оцінки їх ефективності.	Суб'єктивність рішень, неможливість системного планування розвитку персоналу.
Нерівномірна адаптація	Процес адаптації є стихійним, особливо для зовнішніх консультантів.	Зниження залученості, подовження періоду виходу на ефективність, ризик раннього звільнення.
Обмеженість кадрового резерву	Відсутність планів наступництва та внутрішньої мобільності.	Ризик операційних збоїв у разі звільнення ключових працівників (високий Bus Factor).
Відсутність системи навчання	Немає бюджету та планів розвитку компетенцій.	«Консервація» знань, нездатність персоналу реагувати на нові технологічні виклики.
Залежність від зовнішніх фахівців	Значна частка компетенцій зосереджена у підрядників (ЦПХ), а не всередині компанії.	Ризик втрати інституційної пам'яті та знань після завершення проєктів.

Діагностована фрагментарність управлінських практик свідчить про вичерпання ефективності ситуативного підходу до менеджменту персоналу в умовах інтенсивного масштабування діяльності ТОВ «Л.А.І.». Встановлено, що застосування точкових заходів реагування не забезпечує сталого результату та не дозволяє нівелювати системні дисфункції кадрового забезпечення. Це актуалізує об’єктивну необхідність комплексної трансформації HR-політики, що передбачає

перехід від реактивного адміністрування до проактивного управління людським капіталом.

З метою систематизації виявлених проблем та наукового обґрунтування вектору подальших змін у роботі застосовано метод GAP-аналізу (аналізу розривів). Даний методологічний інструмент дозволяє здійснити компаративний аналіз поточного стану системи управління персоналом («As Is»), який характеризується інтуїтивністю прийняття рішень та відсутністю регламентації, із цільовим станом («To Be»), досягнення якого є необхідною умовою для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Результати GAP-аналізу, що відображають стратегічні розриви за ключовими функціональними зонами, представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 — GAP-аналіз системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.»

Сфера управління	Поточний стан (As Is)	Цільовий стан (To Be)	Стратегічний розрив (GAP)
Залучення (Attraction)	Реактивний рекрутинг. Відсутність сформульованої EVP.	Проактивний пошук, наявність кадрового резерву. Сильний бренд роботодавця.	Відсутність інструментів роботи з пасивними кандидатами.
Адаптація (Onboarding)	Стихійна адаптація без ментора.	Структурована програма адаптації. Інститут наставництва.	Відсутність регламентованих процедур введення в посаду.
Розвиток (Development)	Епізодичне навчання.	Системне навчання. Індивідуальні плани розвитку (IDP).	Відсутність планування розвитку компетенцій.
Утримання (Retention)	Матеріальна мотивація (премії).	Комплексна мотивація. Система управління залученістю.	Обмежене використання нематеріальних стимулів.
Оцінка (Evaluation)	Суб'єктивна оцінка.	Об'єктивна оцінка за KPI та компетенціями.	Відсутність прозорої системи Performance Management.

Дані таблиці 2.14 наочно демонструють, що ключовим бар'єром розвитку ТОВ «Л.А.І.» є не дефіцит ресурсів, а відсутність системності. Як показав фінансовий аналіз, підприємство володіє достатнім запасом міцності, щоб інвестувати в персонал. Проблема полягає в тому, що цей фінансовий ресурс не

трансформується в якість людського капіталу через застарілі механізми управління. Фактично, компанія намагається керувати командою з 15 осіб та складними консалтинговими проєктами, використовуючи інструментарій мікробізнесу, який покладається на ручне управління та інтуїцію керівника, а не на відлагоджені процеси.

Подолання виявлених стратегічних розривів вимагає комплексної трансформації HR-функції. Йдеться не про косметичні зміни (наприклад, підвищення зарплат), а про зміну самої філософії роботи з кадрами: перехід від функції «адміністрування персоналу» (облік, кадрове діловодство, виплата винагород) до функції «управління талантами» (проактивний пошук, системний розвиток, управління залученістю). Лише інституціоналізація процесів адаптації, навчання та кар'єрного планування дозволить нівелювати ризики втрати експертизи та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці в умовах подальшого масштабування бізнесу.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу кваліфікаційної роботи проведено комплексне діагностичне дослідження організаційно-економічних передумов та сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «Л.А.І.», результати якого дозволили ідентифікувати ключові деструктори розвитку підприємства та сформувати емпіричний базис для розробки стратегії управління талантами. За підсумками здійсненого фінансово-економічного аналізу встановлено, що об’єкт дослідження демонструє ознаки стійкого економічного зростання та високої фінансової незалежності, про що свідчить коефіцієнт автономії на рівні 0,89 та подвоєння чистого фінансового результату за аналізований період. Висока рентабельність реалізованої продукції (35,7 %) у поєднанні зі збільшенням чистого доходу на 96,3 % підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі на ринку послуг та наявність

достатнього інвестиційного ресурсу для фінансування проєктів організаційного розвитку, зокрема трансформації HR-системи.

Деталізований моніторинг кадрового потенціалу виявив наявність суттєвих диспропорцій у структурі використання трудових ресурсів, що проявляються у розриві між динамікою чисельності персоналу та показниками його ефективності. Встановлено, що стрімке масштабування штату на 275 %, зумовлене активним залученням фахівців за договорами цивільно-правового характеру, супроводжувалося критичним зниженням продуктивності праці на 47,7 %. Такий тренд однозначно вказує на вичерпання резервів екстенсивної моделі розвитку та неспроможність існуючих механізмів менеджменту забезпечити якісну інтеграцію нових співробітників у бізнес-процеси компанії. Водночас якісна характеристика персоналу, зокрема високий освітній ценз (80 % працівників з вищою освітою), молодий вік колективу та поява ініціативного ядра раціоналізаторів, свідчить про наявність значного прихованого потенціалу, який наразі не капіталізується через відсутність системних підходів до управління талантами.

Глибока діагностика управлінських практик дозволила констатувати, що на підприємстві домінує реактивний підхід до роботи з кадрами, який характеризується фрагментарністю, інтуїтивністю прийняття рішень та відсутністю формалізованої стратегії. Виявлено критичні вразливості в процесах залучення та утримання персоналу, серед яких найбільш загрозливими є відсутність системного онбордингу, що подовжує період адаптації новачків, та високий ризик втрати інституційної пам’яті через надмірну залежність від зовнішніх експертів без налагоджених процедур передачі знань. Водночас зафіксовано позитивну динаміку у трансформації системи мотивації, яка проявляється у переході до моделі оплати за результат та випереджальному зростанні фонду преміювання, що створює необхідні фінансові важелі для стимулювання високопродуктивної праці.

Результати проведеного GAP-аналізу стратегічних розривів остаточно підтвердили тезу про те, що ключовим бар’єром для подальшого розвитку ТОВ «Л.А.І.» є не дефіцит ресурсів, а управлінська незрілість HR-функції. Порівняння

поточного стану кадрового менеджменту із цільовими орієнтирами стратегії розвитку засвідчило нагальну необхідність переходу від адміністрування кадрів до проактивної архітектури управління талантами. Виявлені системні недоліки, зокрема відсутність кадрового резерву, планів наступництва та прозорих метрик оцінки ефективності, актуалізують завдання розробки комплексного проєкту вдосконалення системи управління талантами, спрямованого на регламентацію процесів пошуку, розвитку та утримання ключових співробітників, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТОВ «Л.А.І.»

3.1 Формування стратегії управління талантами та розвиток HR-бренду роботодавця ТОВ «Л.А.І.»

Наукове обґрунтування необхідності переходу до стратегічного управління талантами базується на концепції ресурсної теорії фірми (Resource-Based View), згідно з якою унікальні компетенції персоналу є основним джерелом стійких конкурентних переваг. Як зазначають Данюк В. М. та Колот А. М., «в економіці знань стратегія управління персоналом перестає бути функціональним додатком до бізнес-стратегії, а стає її інтегральним ядром, що визначає спроможність організації досягати поставлених цілей» [2, с. 45]. Для ТОВ «Л.А.І.» це означає зміну парадигми: перехід від функції «заповнення вакансій» до функції «архітектури талантів».

Стратегія управління талантами ТОВ «Л.А.І.» має бути спрямована на вирішення ключового протиріччя, ідентифікованого в ході аналізу: необхідності швидкого масштабування бізнесу при одночасному збереженні високої якості послуг та інституційної пам'яті. Враховуючи специфіку малого бізнесу та наявність змішаної моделі зайнятості (штатні працівники + залучені експерти), пропонується побудувати стратегію на основі гібридної моделі «Ядро – Периферія».

Сутність запропонованої стратегії полягає у диференційованому підході до управління різними категоріями персоналу:

1. Стратегічне ядро (Core Talent): штатні працівники, які є носіями унікальних знань, корпоративної культури та відповідають за ключові бізнес-процеси (управління проєктами, робота з VIP-клієнтами). Для цієї групи стратегія фокусується на довгостроковому утриманні, розвитку лідерства та наступництві.

2. Гнучка периферія (Agile Talent): висококваліфіковані зовнішні експерти (консультанти, вузькопрофільні спеціалісти), які залучаються на проєктній основі. Для цієї групи пріоритетом є швидка адаптація, ефективна інтеграція в команди та побудова лояльності до HR-бренду замовника.

Для формалізації стратегічного бачення розроблено Місію та Візію ТОВ «Л.А.І.» у сфері управління людським капіталом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 — Стратегічні орієнтири ТОВ «Л.А.І.» у сфері управління талантами

Елемент стратегії	Зміст	Обґрунтування
HR-Місія	Створення екосистеми професійного розвитку, де кожен працівник реалізує свій потенціал, створюючи цінність для клієнтів та бізнесу.	Акцент на «екосистемності» підкреслює інклюзивний підхід, що відповідає сучасним трендам гуманізації праці [7].
HR-Візія	Стати роботодавцем першого вибору (Employer of Choice) у регіоні для інтелектуальної еліти, забезпечуючи найвищий рівень продуктивності праці через інноваційні практики управління.	Орієнтація на регіональне лідерство корелює з ринковими амбіціями компанії, виявленими у SWOT-аналізі.
Стратегічна ціль	Трансформація людського капіталу з витратного ресурсу в актив, що генерує додану вартість, шляхом підвищення продуктивності праці на 20% щорічно.	Кількісний вимір цілі дозволяє прив'язати HR-стратегію до фінансових результатів [26].

Реалізація окреслених орієнтирів вимагає впровадження нових принципів кадрової політики, які мають замінити застарілі інтуїтивні підходи. Пропонується закріпити наступні принципи:

- Принцип меритократії: просування та винагорода базуються виключно на результатах та компетенціях, а не на стажі роботи чи особистих стосунках.
- Принцип безперервного навчання (Lifelong Learning): компанія інвестує в розвиток навичок, необхідних не лише сьогодні, але й завтра (Future Skills).
- Принцип партнерства: відносини з працівниками будуються на засадах прозорості, взаємоповаги та спільної відповідальності за результат, що є критично важливим для утримання талантів покоління Z [11].

Фундаментом для впровадження стратегії управління талантами є оновлена Модель корпоративних компетенцій. Як стверджують Кібан О. Я. та Мітрофанова О. А., компетентнісний підхід дозволяє уніфікувати вимоги до персоналу на всіх етапах: від відбору до оцінки та винагороди [27]. Аналіз поточної діяльності ТОВ

«Л.А.І.» показав, що існуючі вимоги до працівників є розмитими і фокусуються переважно на професійних знаннях (Hard Skills). Водночас, в умовах сервісної економіки та цифровізації, критичного значення набувають «м'які навички» (Soft Skills) та цифрова грамотність.

На основі аналізу стратегічних цілей підприємства (диверсифікація послуг, клієнтоорієнтованість) та глобальних трендів, описаних у [19, 25], автором розроблено профіль компетенцій ідеального співробітника ТОВ «Л.А.І.» (рис. 3.1).

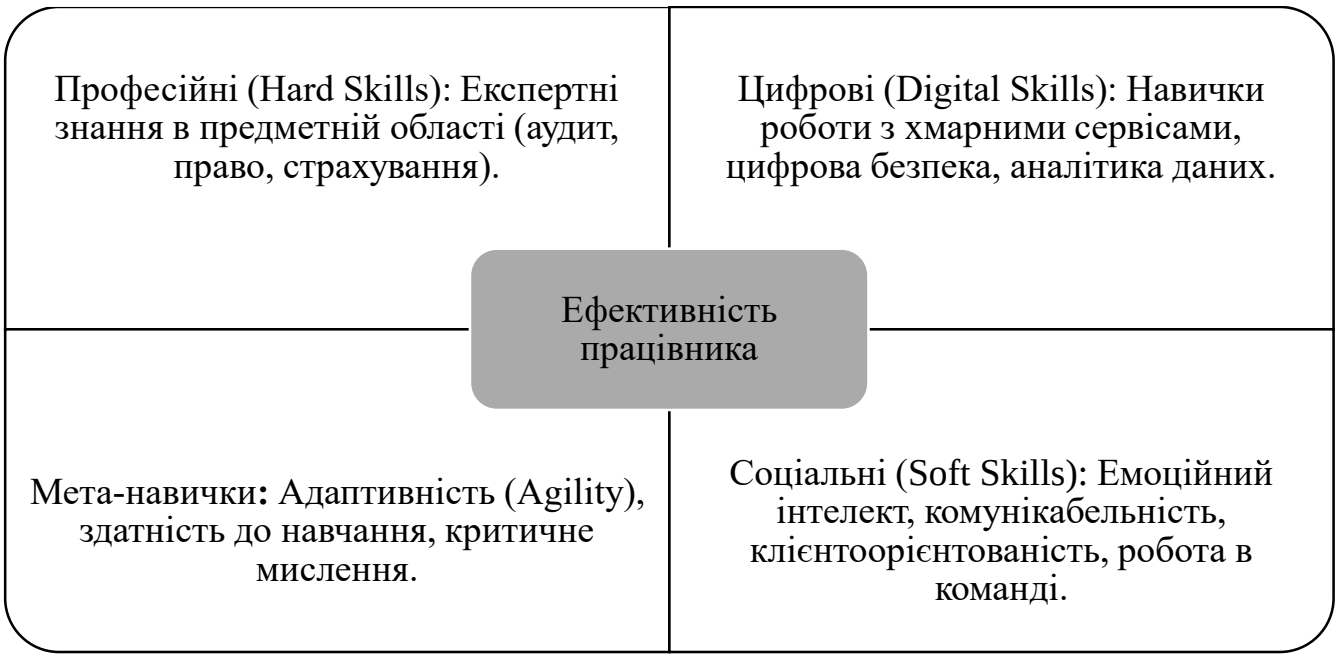

Рисунок 3.1 - Структура цільової моделі компетенцій персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Джерело: розроблено автором

Впровадження даної моделі дозволить перейти від суб'єктивного підбору «сподобався/не сподобався» до об'єктивної оцінки кандидатів та працівників за чіткими індикаторами поведінки.

Ключовим елементом стратегії управління талантами є формування унікальної Ціннісної пропозиції роботодавця (Employee Value Proposition — EVP). Як зазначає Мослі Р., «EVP — це сукупність асоціацій та пропозицій, які компанія надає в обмін на навички, здібності та досвід, що приносять працівники» [33, с. 28]. Для ТОВ «Л.А.І.» відсутність сформульованої EVP є критичним недоліком, який

призводить до втрати конкурентних переваг на ринку праці: компанія сприймається кандидатами лише крізь призму рівня заробітної плати, що в умовах обмежених ресурсів малого бізнесу є програшною позицією порівняно з великими корпораціями. Щоб змінити ситуацію, пропонується розробити EVP, яка базується не на ціновій конкуренції (демпінгу зарплат), а на диференціації через нематеріальні переваги. Враховуючи результати SWOT-аналізу (розд. 2.1), де сильною стороною визначено гнучкість управлінської структури, а можливістю — залучення молоді, концепція EVP для ТОВ «Л.А.І.» будується на архетипі «Партнерство та Розвиток». Структура розробленої Ціннісної пропозиції диференційована для двох цільових аудиторій і наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 — Структура диференційованої Ціннісної пропозиції (EVP) ТОВ «Л.А.І.»

Складова EVP (Атрибут HR-бренду)	Пропозиція для Штатних Талантів (Core Talent)	Пропозиція для Зовнішніх Експертів (Agile Talent / ЦПХ)	Обґрунтування відповідності теорії та практиці
Зміст роботи (Work Content)	Участь у мультидисциплінарних проєктах повного цикл. Можливість бачити кінцевий результат своєї праці.	Чіткі технічні завдання, відсутність бюрократії, можливість поповнити портфоліо кейсами відомих клієнтів.	Згідно з [13], зміст роботи є ключовим мотиватором для інтелектуальних працівників.
Навчання та розвиток (L&D)	Оплата 50% вартості профільних курсів. Система внутрішнього менторства. Доступ до корпоративної бази знань.	Доступ до закритих галузевих інсайдів компанії. Нетворкінг з іншими експертами екосистеми.	Відповідає концепції безперервного навчання та тренду на створення професійних спільнот.
Винагорода (Total Rewards)	Стабільний оклад + бонуси за KPI. Офіційне працевлаштування та соціальні гарантії.	Ринкова погодинна/проєктна ставка. Гарантія своєчасної оплати.	Збалансування потреби у стабільності та справедливості оплати [26].
Умови праці (Environment)	Гібридний графік (офіс/дім). Ергономічне робоче місце. Лояльність до особистих обставин.	Повна віддалена робота. Гнучкий графік комунікацій.	Адаптація до умов воєнного стану та запитів сучасного ринку праці [29, 32].
Культура (Culture)	«Політика відкритих дверей»: прямий доступ до директора. Відсутність жорсткої субординації. Сімейна атмосфера.	Ставлення як до рівноправного партнера, а не як до «ресурсу». Повага до експертизи.	Формування культури довіри, що знижує трансакційні витрати на контроль [8].

Джерело: розроблено автором на основі адаптації моделі [33] до умов малого бізнесу.

Запропонована EVP вирішує проблему «знеособлення» роботодавця. Тепер ТОВ «Л.А.І.» виходить на ринок праці з чітким меседжем: «Ми пропонуємо не просто роботу, а простір для професійної самореалізації без бюрократичних бар'єрів великих корпорацій». Це дозволяє залучати амбітних фахівців, для яких швидкість прийняття рішень та свобода дій важливіші за статусність компанії.

Наявність сильної ціннісної пропозиції сама по собі не гарантує притоку талантів, якщо вона не комунікується ефективно. Аналіз у п. 2.3 показав, що комунікаційні канали ТОВ «Л.А.І.» використовуються пасивно. Для виправлення ситуації пропонується реалізувати стратегію інтегрованих маркетингових комунікацій HR-бренду роботодавця, яка охоплює внутрішній та зовнішній контури.

1. Внутрішній HR-брендинг (Internal Branding).

Мета: перетворити існуючих співробітників на амбасадорів бренду. Дослідження показують, що кандидати довіряють відгукам працівників у 3 рази більше, ніж офіційній інформації компанії [11].

- Інструмент: регулярні «Pulse-опитування» (eNPS) для моніторингу задоволеності.
- Інструмент: впровадження традиції «Success Stories» — щомісячне висвітлення успіхів працівників (включаючи ЦПХ) у внутрішніх чатах або на нарадах. Це підвищує відчуття значущості кожного члена команди.

2. Зовнішній брендинг (External Branding).

Мета: підвищення впізнаваності ТОВ «Л.А.І.» як експертного роботодавця.

Пропонується відмовитися від стандартних оголошень «потрібен співробітник» на користь контент-маркетингу.

- Канал: «Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook)». Публікація не лише вакансій, а й експертного контенту від імені співробітників (наприклад, «Як ми

оптимізували податки для клієнта Х» або «Тренди готельного бізнесу 2025»). Це демонструє професіоналізм команди та приваблює фахівців, які прагнуть розвитку.

– Канал: «Академічне партнерство». Враховуючи локацію (м. Хмельницький), стратегічно важливим є поглиблення співпраці з Хмельницьким національним університетом. Пропонується не просто брати студентів на практику, а проводити гостьові лекції фахівців ТОВ «Л.А.І.». Це дозволить ідентифікувати таланти (High Potential) ще на студентській лаві, що відповідає теорії «раннього залучення» [16].

Логічним продовженням розвитку HR-бренду є зміна технології пошуку персоналу. Традиційний рекрутинг «post & pray» (розмісти вакансію і молись, щоб відгукнулися) є неефективним в умовах дефіциту кадрів. Пропонується впровадити методологію Inbound Recruiting, яка спрямована на побудову стосунків з кандидатами ще до появи вакансії. Схема запропонованого процесу рекрутингу порівняно з існуючим відображена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 — Порівняльна характеристика традиційної та проактивної моделей рекрутингу для ТОВ «Л.А.І.»

Характеристика	Поточний стан (Традиційна модель)	Пропонований стан (Inbound Recruiting)	Очікуваний ефект
Ініціатор контакту	Компанія (коли виникає потреба).	Кандидат (залучений цікавим контентом) або Компанія (через нетворкінг).	Скорочення часу на закриття вакансії на 30–40%.
Фокус уваги	Активні кандидати (ті, хто шукає роботу зараз).	Пасивні кандидати (професіонали, які не шукають роботу, але відкриті до пропозицій).	Підвищення якості кандидатів, доступ до прихованого ринку праці [1].
Ключовий інструмент	Опис вакансії (Job Description).	Кар'єрна сторінка, блог, рекомендації співробітників.	Зростання конверсії відгуків.
Взаємодія	Транзакційна (співбесіда – найм/відмова).	Побудова відносин (Talent Community) – підтримка зв'язку навіть без найму.	Формування зовнішнього кадрового резерву.

Роль рекрутера	Адміністратор (скринінг резюме).	Маркетолог та продавець можливостей.	Підвищення професіоналізму HR-функції.

Джерело: складено автором на основі [30, 33].

Особливий акцент у новій моделі робиться на реферальному рекрутингу. Враховуючи високу лояльність персоналу, рекомендації співробітників можуть стати основним джерелом якісних кандидатів. Пропонується формалізувати цей процес: впровадити бонус за рекомендацію успішного кандидата (наприклад, 20% від місячного окладу вакансії), який виплачується після проходження новачком випробувального терміну. [6].

Організаційне та культурне забезпечення змін. Реалізація запропонованої стратегії неможлива без відповідних змін в організаційній культурі. Як стверджує Захарчин Г.М., культура є «ґрунтом», на якому зростають таланти [8]. Для ТОВ «Л.А.І.» це означає необхідність переходу від культури «виконання доручень» до культури «внутрішнього підприємництва».

Основні вектори культурної трансформації:

1. Легітимізація права на помилку: Інновації неможливі без ризику. Працівники повинні знати, що розумний ризик вітається, а помилка — це привід для аналізу, а не покарання.

2. Культура зворотного зв'язку (Feedback Culture): Перехід від щорічних формальних оцінок до регулярних зустрічей 1-on-1 між керівником та підлеглим. Це дозволяє оперативно коригувати цілі та запобігати вигоранню [22].

3. Інклюзивність для зовнішніх талантів: Фахівці ЦПХ мають бути інтегровані в інформаційний простір компанії.

3.2 Впровадження інструментарію адаптації (онбордингу) та професійного розвитку талантів на ТОВ «Л.А.І.»

Результати діагностики кадрового потенціалу ТОВ «Л.А.І.», виявили критичну проблему: попри активний найм персоналу (+275%), продуктивність праці знизилася майже вдвічі. Основною причиною цього дисбалансу є відсутність системних процесів адаптації (онбордингу) та розвитку. Нові працівники, особливо ті, що залучені за цивільно-правовими угодами, витрачають надто багато часу на самостійне вивчення внутрішніх регламентів, що призводить до подовження періоду виходу на точку беззбитковості. Для подолання цієї дисфункції та забезпечення стратегічної цілі щодо зростання продуктивності пропонується впровадити комплексну систему адаптації та професійного розвитку. В основу системи адаптації персоналу ТОВ «Л.А.І.» пропонується покласти визнану у світовій управлінській практиці методологію «Перші 90 днів» (The First 90 Days), розроблену професором Гарвардської бізнес-школи Майклом Уоткінсом [35]. Вибір саме цієї концепції зумовлений її фокусом на подоланні так званої «точки беззбитковості» (Break-Even Point) працівника — моменту, коли цінність, яку новий співробітник створює для компанії, починає перевищувати витрати на його утримання та навчання.

Діагностика, проведена у другому розділі, показала, що в поточному стані ("As Is") нові працівники ТОВ «Л.А.І.» досягають повної продуктивності в середньому за 4–5 місяців. Програма «Швидкий старт» має на меті радикально трансформувати цей процес, скоротивши адаптаційний період до 2 місяців.

Для забезпечення системності процесу інтеграції нового співробітника, нами розроблено структурно-логічну схему адаптації (рис. 3.2), яка передбачає послідовне проходження чотирьох критичних етапів.

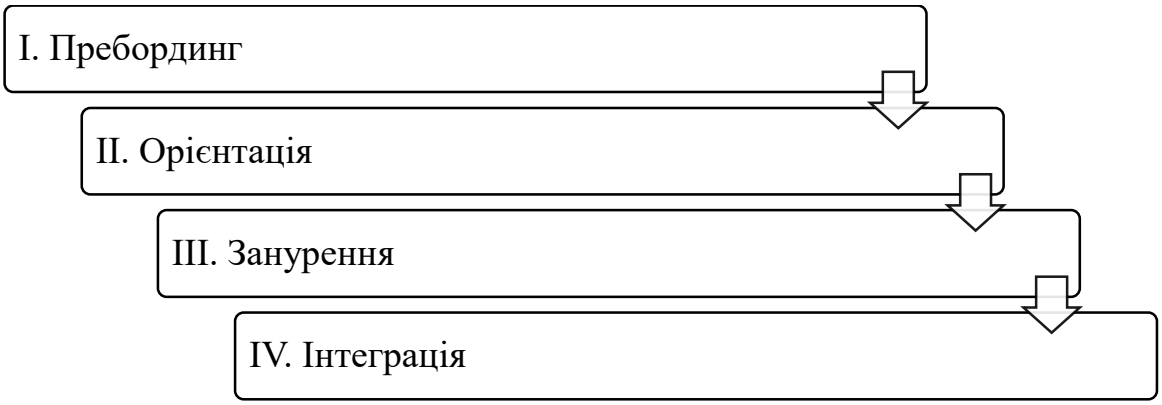

Рис. 3.2 - Етапність програми адаптації «Швидкий старт» для персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Як відображено на структурно-логічній схемі (рис. 3.2), процес адаптації на ТОВ «Л.А.І.» трансформується з хаотичного набору дій у цілісну систему, що охоплює чотири взаємопов'язані етапи.

Перший етап - «Пребординг (Pre-boarding)», він розпочинається ще до фактичного виходу працівника на роботу, у проміжку між прийняттям оферу (пропозиції про роботу) та першим робочим днем. Ця фаза є критично важливою для формування «психологічного контракту» між роботодавцем та працівником. Вчасна комунікація на цьому етапі дозволяє зняти психологічну напругу, мінімізувати сумніви кандидата та підготувати технічний фундамент для ефективного старту, що нівелює організаційні затримки в перший день.

Другий етап - «Орієнтація», спрямований на інституційну соціалізацію новачка. У перший тиждень відбувається не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, а й інтеграція в систему корпоративних цінностей. Працівник має зрозуміти неформальні правила комунікації та своє місце в організаційній структурі, що є запорукою комфортного психологічного клімату.

Третій етап «Професійне занурення», передбачає перехід до активної діяльності за принципом «навчання через дію» (learning by doing). Під наглядом наставника працівник починає виконувати реальні завдання, однак відповідальність за результат залишається розділеною. Це створює безпечне середовище для навчання, де помилки розглядаються як досвід, а не як провал.

Фінальний етап «Повна інтеграція», він знаменує вихід працівника на рівень повної автономності. На цьому етапі співробітник досягає цільових показників продуктивності, здатен самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень та починає генерувати додану вартість для компанії.

Така послідовність етапів дозволяє уникнути ефекту «інформаційного шоку», коли на новачка вивалюється надмірний обсяг інформації в перші дні, що часто стає причиною ранніх звільнень. Натомість забезпечується плавне, дозоване зростання навантаження відповідно до кривої навчання.

Деталізований зміст управлінських заходів, інструментарію та очікуваних результатів на кожному з етапів представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 — Структура програми адаптації (онбордингу) персоналу ТОВ «Л.А.І.»

Етап адаптації	Часові рамки	Ключові заходи та інструменти	Відповідальний	Очікуваний результат
I. Пребординг (Pre-boarding)	Період від оферу до 1-го дня	1. Надсилання «Welcome-листа» з інформацією про перший день, дрес-код та графік. 2. Підготовка робочого місця та налаштування доступів до ПЗ. 3. Додання до корпоративних чатів.	Директор / Адміністратор	Зниження тривожності новачка, формування лояльності до початку роботи [33].
II. Орієнтація та соціалізація	1-й тиждень роботи	1. «Кава з директором»: обговорення місії, цінностей та стратегічних цілей компанії. 2. Знайомство з командою та ментором. 3. Ознайомлення з базою знань (Knowledge Base).	Директор, Ментор	Розуміння корпоративної культури, знання організаційної структури.
III. Професійне занурення	1-й місяць роботи	1. Виконання перших практичних завдань під наглядом ментора. 2. Навчання роботі зі специфічним ПЗ (M.E.Doc, CRM). 3. Щотижневі зустрічі (Check-in).	Ментор	Здатність виконувати типові завдання з мінімальною допомогою.
IV. Повна інтеграція	2–3-й місяць	1. Самостійна робота над повноцінним проєктом. 2. Атестаційна зустріч (Performance Review).	Директор	Вихід на планову продуктивність, повна

		3. Складання Індивідуального плану розвитку.		автономність [35].

Джерело: розроблено автором на основі адаптації методології [35]

Критичним елементом запропонованої системи є цифровізація процесу адаптації. Враховуючи тренди Індустрії 4.0 [30], для ТОВ «Л.А.І.» пропонується створити структуровану Базу знань (Corporate Knowledge Base) на платформі Notion або Google Workspace. Вона повинна містити шаблони типових документів, відеоінструкції (скрінкасти) по роботі з ПЗ, чек-листи та довідник контактів. Наявність такої бази дозволить розвантажити менторів від необхідності відповідати на рутинні запитання та забезпечить стандартизацію процесів.

Інституціоналізація наставництва (Mentoring). Для забезпечення ефективної передачі неявних знань (tacit knowledge) та збереження інституційної пам'яті пропонується формалізувати інститут наставництва. Як зазначає Захарчин Г.М., наставництво є ключовим інструментом формування корпоративної культури та професійної ідентичності [8].

В умовах ТОВ «Л.А.І.» наставництво має стати обов'язковою складовою посадових обов'язків провідних фахівців. Основні принципи системи:

1. Матеріальне стимулювання: виплата надбавки до заробітної плати у розмірі 15–20% від окладу на період активної фази адаптації новачка (перші 2 місяці).

2. Чіткі KPI наставника: ефективність оцінюється за результатами проходження новачком випробувального терміну [3].

3. Інклюзивність: поширення наставництва на фахівців ЦПХ через призначення кураторів зі штатного персоналу.

Для реалізації стратегічного принципу Lifelong Learning пропонується впровадити інструмент Індивідуальних планів розвитку (IDP). Згідно з підходами Філліпс Дж., інвестиції в навчання є виправданими лише тоді, коли вони спрямовані на закриття розривів у компетенціях, необхідних для бізнесу [34].

Система професійного розвитку персоналу ТОВ «Л.А.І.» базуватиметься на всесвітньо визнаній моделі «70-20-10», яка дозволяє оптимізувати навчальний процес та інтегрувати його безпосередньо в робочу діяльність. Відповідно до цієї концепції, 70% знань працівник отримує через практичний досвід, 20% — через соціальну взаємодію, і лише 10% — через формальне навчання. Такий підхід забезпечує трансформацію навчання з епізодичних подій у безперервний процес, де основний масив компетенцій формується безпосередньо під час вирішення реальних клієнтських кейсів. Це дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати часу на відрив від виробництва та максимально ефективно використати внутрішню експертизу наявного персоналу.

Для ТОВ «Л.А.І.» пропонується наступна структура заходів у межах кожного компонента моделі, адаптована до специфіки консалтингового бізнесу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 — Структурно-логічна схема реалізації моделі навчання «70-20-10» на ТОВ «Л.А.І.»

Компонент моделі	Частка	Зміст та форми реалізації	Практичні інструменти для ТОВ «Л.А.І.»	Очікуваний результат
Experience (Досвід)	70%	Навчання через дію, вирішення реальних бізнес-завдань, розширення зон відповідальності.	1. Job Rotation (Ротація): тимчасове переміщення працівника на суміжну ділянку. 2. Stretch Assignments: доручення завдань, що виходять за межі поточної компетенції. 3. Project Leadership: призначення лідером малого проєкту.	Набуття практичних навичок (Hard Skills), розвиток адаптивності.
Exposure (Соціалізація)	20%	Навчання через взаємодію з іншими, обмін досвідом, отримання зворотного зв'язку.	1. Feedback Sessions: щомісячні зустрічі 1-on-1 з керівником. 2. Knowledge Sharing: внутрішні воркшопи з розбору кейсів. 3. Mentoring: регулярні сесії з наставником.	Розвиток Soft Skills, покращення комунікації, командний дух.
Education (Освіта)	10%	Формальне здобуття знань через структуровані програми.	1. External Training: оплата участі у зовнішніх семінарах. 2. Online Courses: підписка на платформи для вивчення Digital Skills.	Отримання теоретичної бази, сертифікація.

			3. Self-Study: вивчення професійної літератури.	

Джерело: розроблено автором на основі [3, 34]

Впровадження цієї моделі дозволить ТОВ «Л.А.І.» вирішити проблему «відриву навчання від виробництва». Працівники не просто отримують теоретичні знання, а одразу застосовують їх на практиці, що значно підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Для фінансової підтримки процесу пропонується створити Корпоративний навчальний фонд, кошти якого можуть бути використані для оплати зовнішнього навчання на умовах співфінансування (50/50). Це не лише підвищить кваліфікацію, але й слугуватиме фактором утримання талантів [28].

Враховуючи виклики цифровізації [30], окремий фокус робиться на Digital Skills. Пропонується організувати серію внутрішніх воркшопів (Knowledge Sharing Sessions), де співробітники ділитимуться лайфхаками роботи з цифровими інструментами.

Для забезпечення контролю якості навчального процесу пропонується використовувати чотирирівневу модель оцінки ефективності навчання Дональда Кіркпатріка [27]. Це передбачає моніторинг на рівнях: Реакція (задоволеність учасників), Навчання (рівень засвоєння знань), Поведінка (зміни в роботі) та Результат (вплив на бізнес-показники). Такий підхід дозволить керівництву чітко розуміти рентабельність інвестицій в освітні заходи.

Запропонований комплекс заходів з адаптації та розвитку персоналу є практичною відповіддю на ідентифіковані проблеми ТОВ «Л.А.І.». Впровадження структурованої програми онбордингу «Швидкий старт» дозволить скоротити період адаптації нових працівників удвічі, що матиме прямий економічний ефект. Інституалізація наставництва та створення цифрової бази знань забезпечать збереження інституційної пам'яті. У свою чергу, система індивідуальних планів розвитку, побудована на моделі 70-20-10, трансформує процес навчання з

хаотичного у цілеспрямований інструмент підвищення капіталізації людських ресурсів компанії.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Л.А.І.»

Впровадження комплексної системи управління талантами на ТОВ «Л.А.І.», обґрунтоване у попередніх підрозділах, вимагає чіткого методичного підходу до оцінки її результативності. В умовах сучасного ринку, де інтелектуальний капітал стає основним драйвером вартості бізнесу, витрати на HR-процеси (залучення, адаптацію, навчання) не можуть розглядатися виключно як операційні видатки. Згідно з сучасною парадигмою, описаною Петровою І.Л., це довгострокові інвестиції, які мають генерувати вимірювану віддачу у майбутньому [1].

Враховуючи специфіку ТОВ «Л.А.І.», оцінка ефективності запропонованих заходів має базуватися на інтегральному підході. Він передбачає відмову від одновимірного фінансового аналізу на користь комплексного оцінювання, що поєднує соціальні (якісні) та економічні (кількісні) показники. Методологічним фундаментом оцінки ефективності пропонується обрати концепцію «Ланцюжка створення вартості через таланти» (Talent Value Chain). Ця модель дозволяє прослідкувати причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими зусиллями та кінцевими бізнес-результатами. Логіка формування ефекту для ТОВ «Л.А.І.» полягає у послідовній трансформації інвестицій у якість людського капіталу, що, своєю чергою, конвертується в операційну ефективність і фінансовий результат.

Армстронг М. зазначає, що стратегія управління людськими ресурсами має оцінюватися через її здатність створювати додану вартість [25]. У контексті ТОВ «Л.А.І.» цей процес можна візуалізувати через механізм конверсії, представлений на рисунку 3.3.

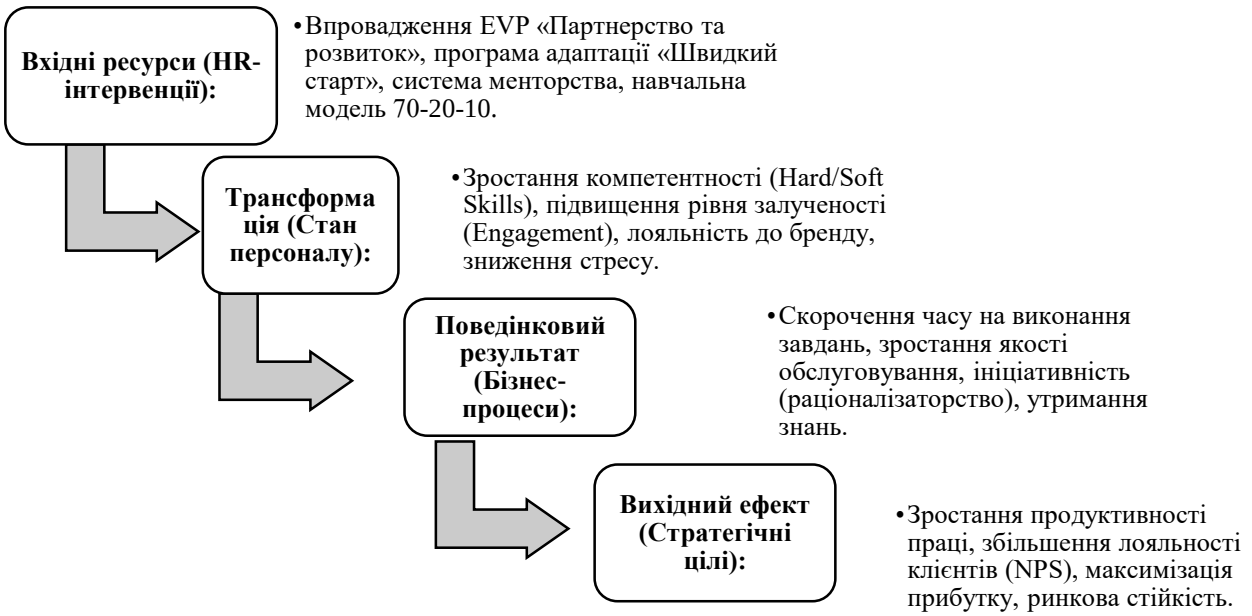

Рисунок 3.3 – Концептуальна модель конверсії інвестицій в управління талантами у соціально-економічні результати ТОВ «Л.А.І.»

Запропонована модель на рис. 3.3 демонструє, що економічний ефект є похідним від соціального. Неможливо досягти зростання продуктивності праці (ключова проблема, виявлена у Розділі 2: спад на 47,7%), ігноруючи фактори адаптації та мотивації. Тому оцінку ефективності доцільно розділити на дві складові: соціальну та економічну.

Оцінка соціальної ефективності. Соціальна ефективність проєкту управління талантами на ТОВ «Л.А.І.» проявляється у створенні сприятливого середовища для реалізації трудового потенціалу, що відповідає концепції «Гідної праці», яку розвивають у своїх працях Данюк В.М. та Колот А.М. [2]. Для малого колективу, де кожен працівник відіграє критичну роль, соціальний ефект має прямий вплив на стабільність бізнесу.

Ключовим соціальним результатом впровадження заходів (зокрема, програм адаптації та розвитку бренду роботодавця) стане трансформація «психологічного контракту». Якщо на етапі діагностики відносини між ТОВ «Л.А.І.» та працівниками (особливо ЦПХ) мали транзакційний характер («гроші в обмін на

час»), то нова система формує реляційний контракт («партнерство заради спільних цілей»).

Важливо підкреслити, що описана трансформація психологічного контракту виступає не самоціллю, а фундаментальним драйвером економічного зростання ТОВ «Л.А.І.». Перехід до партнерської (реляційної) моделі відносин створює передумови для безпосередньої конвертації накопиченого соціального капіталу у фінансовий результат: висока лояльність та залученість персоналу забезпечують зниження трансакційних витрат на контроль, мінімізацію прямих збитків від плинності кадрів та підвищення інтенсивності праці без застосування адміністративного тиску, що в сукупності гарантує досягнення стратегічної мети щодо відновлення позитивної динаміки продуктивності праці [1, 25].

Детальна характеристика критеріїв соціальної ефективності та індикаторів їх вимірювання наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Система критеріїв та індикаторів оцінки соціальної ефективності управління талантами на ТОВ «Л.А.І.»

Критерій соціальної ефективності	Зміст якісних змін на підприємстві	Індикатори вимірювання (KPI)	Очікувана динаміка
Якість трудового життя та психологічний клімат	Зниження рівня стресу нових працівників завдяки програмі адаптації «Швидкий старт». Створення атмосфери підтримки через інститут менторства.	Рівень задоволеності процесом адаптації (за результатами опитувань). eNPS (Employee Net Promoter Score).	Зростання eNPS з поточного рівня до +30 і вище.
Професійний розвиток та самореалізація	Забезпечення доступу до нових знань через модель 70-20-10. Можливість кар’єрного зростання всередині компанії.	Відсоток працівників, охоплених індивідуальними планами розвитку (IDP). Індекс компетентності персоналу.	Охоплення 100% ключового персоналу планами розвитку.
Стабільність колективу та лояльність	Зміцнення емоційного зв'язку з компанією. Зниження бажання змінити роботу, особливо серед молодих фахівців (Gen Z).	Коефіцієнт плинності кадрів (особливо на випробувальному терміні). Середній стаж роботи в компанії.	Зниження плинності до природного рівня (5–10%).

Соціальна безпека та впевненість	Прозорість кар'єрних перспектив та критеріїв винагороди. Відчуття приналежності до професійної спільноти.	Рівень довіри до керівництва. Відсутність конфліктів у колективі.	Позитивна динаміка у щорічних опитуваннях залученості.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 4]

Важливим аспектом соціальної ефективності є накопичення соціального капіталу організації. За визначенням Воронкової В.Г., соціальний капітал — це система зв'язків та довіри, яка спрощує обмін інформацією [7]. Впровадження Бази знань та регулярних сесій обміну досвідом (Knowledge Sharing) на ТОВ «Л.А.І.» призведе до зниження так званих «трансакційних витрат внутрішньої комунікації». Працівники витрачатимуть менше часу на пошук необхідної інформації чи з'ясування процедур, оскільки ці знання будуть систематизовані та доступні. Це не лише покращує умови праці, а й мінімізує ризик професійного вигорання, про що попереджають дослідники [10].

Окремо варто виділити соціальний ефект для зовнішнього середовища – посилення HR-бренду роботодавця. Як зазначає Мослі Р., сильний бренд дозволяє залучати кращих фахівців з меншими витратами на рекламу [33]. Перетворення ТОВ «Л.А.І.» на «кузню талантів» у регіоні підвищить престиж роботи в компанії, що дозволить обирати кращих випускників ЗВО без необхідності завищувати зарплатні пропозиції на старті.

Оцінка економічної ефективності. Хоча проєкт має виражену соціальну спрямованість, його кінцевою метою є покращення економічних показників діяльності ТОВ «Л.А.І.». Економічна ефективність управління талантами визначається як співвідношення витрат на впровадження системи (навчання, премії менторам, адміністрування) та отриманого додаткового прибутку або економії.

Савченко В.А. підкреслює, що інвестиції в персонал мають оцінюватися через призму запобігання втратам та підвищення продуктивності [3]. У випадку ТОВ «Л.А.І.» економічний ефект формується за трьома основними напрямами:

1. Ефект від зниження плинності кадрів (Cost Avoidance).

Як було встановлено в аналітичному розділі, компанія страждає від відсутності системного утримання. Звільнення кваліфікованого працівника тягне за собою прямі та непрямі витрати: вартість пошуку нового кандидата, час керівника на співбесіди, простій робочого місця, помилки новачка. Згідно з даними Майклза Е. [11], сукупна вартість заміни фахівця може досягати 150–200% його річного окладу.

Впровадження програм адаптації та утримання дозволить ТОВ «Л.А.І.» заощадити кошти, які раніше витрачалися на постійний рекрутинг та виправлення помилок нових співробітників.

2. Ефект від скорочення періоду адаптації. Запропонована програма «Швидкий старт» (на основі методології Уоткінса [35]) має на меті скоротити час виходу працівника на точку беззбитковості з 4–5 місяців до 2 місяців. Це означає, що компанія отримає 2–3 додаткові місяці продуктивної роботи від кожного нового співробітника в перший рік.

Враховуючи, що продуктивність праці на ТОВ «Л.А.І.» у 2024 році становила 100,2 тис. грн/особу, скорочення адаптаційного періоду дозволить суттєво підвищити цей показник, наближаючись до рівня 2022 року (191,5 тис. грн), коли штат був меншим, але ефективнішим.

3. Ефект від зростання якості послуг та клієнтської лояльності. У сфері консалтингових та сервісних послуг, де працює ТОВ «Л.А.І.», компетентність персоналу не просто забезпечує процес надання послуги, вона фактично є невід’ємною частиною самого продукту. Клієнт платить не за години роботи консультанта, а за його експертність та здатність вирішувати проблеми. Тому підвищення кваліфікації через запропоновані індивідуальні плани розвитку (IDP) та систему менторства має прямий кореляційний зв'язок із показником Satisfaction Rate (рівень задоволеності клієнтів).

Механізм формування економічного ефекту тут діє через два канали:

– Збільшення середнього чеку (Up-selling & Cross-selling). Більш кваліфікований співробітник здатний не лише якісно виконати базове замовлення, а й ідентифікувати приховані потреби клієнта, запропонувавши додаткові послуги.

– Ефект рекомендацій (Word-of-Mouth). Лояльний клієнт стає безкоштовним промоутером бренду. Зниження відтоку клієнтів (Churn Rate) навіть на 5% може збільшити прибутковість бізнесу на 25–95%. Ця закономірність підтверджується «симетричною моделлю сервісного прибутку» (Service-Profit Chain), згідно з якою зростання залученості персоналу є драйвером лояльності клієнтів, що, у свою чергу, веде до зростання прибутку [29].

Для забезпечення системної керованості процесом трансформації HR-функції та уникнення ризиків «ручного управління», що є типовим для малого бізнесу, пропонується інтегрувати оцінку ефективності управління талантами в Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard — BSC).

Вибір саме цього інструментарію зумовлений його здатністю подолати обмеженість традиційного фінансового аналізу, який фіксує лише минулі результати (Lagging Indicators). Натомість BSC, адаптована для потреб HR-менеджменту згідно з підходами Нортона і Каплана, дозволяє керівництву ТОВ «Л.А.І.» бачити цілісну картину змін у чотирьох взаємопов'язаних стратегічних проєкціях: Фінанси, Клієнти, Внутрішні процеси, Навчання та розвиток.

Нами розроблено матрицю стратегічних цілей та KPI для системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.» (таблиця 3.7). Ця матриця слугує "дорожньою картою" моніторингу, де кожна стратегічна ціль декомпозується до рівня конкретних вимірюваних показників, що дозволяє оперативно діагностувати відхилення від плану та приймати коригуючі управлінські рішення.

Таблиця 3.7 – Збалансована система показників (BSC) ефективності управління талантами для ТОВ «Л.А.І.»

Стратегічна проєкція	Стратегічна ціль	Ключовий показник ефективності (KPI)	Метод розрахунку / Джерело даних	Періодичність контролю
ФІНАНСИ *(Який фінансовий результат дають таланти?)*	1. Підвищення віддачі від людського капіталу.	HC ROI (Return on Investment in Human Capital). Дохід на 1 працівника	(Дохід - (Витрати - Витрати на персонал)) / Витрати на персонал.	Щоквартально

	2. Оптимізація витрат на плинність.	(Revenue per FTE).	Загальний дохід / Середньооблікова чисельність.	
КЛІЄНТИ *(Як клієнти оцінюють роботу талантів?)*	1. Підвищення якості сервісу. 2. Зростання лояльності клієнтів.	NPS (Net Promoter Score) клієнтів. LTV (Lifetime Value) клієнта.	Опитування клієнтів після завершення проєктів / надання послуг. Середній дохід від одного клієнта за весь період співпраці.	Щомісяця / За фактом проєкту
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ *(Наскільки ефективні наші HR-процеси?)*	1. Прискорення адаптації. 2. Збереження знань в компанії.	Швидкість закриття вакансій (Time to Fill). Коефіцієнт проходження випроб. терміну.	Кількість днів від відкриття вакансії до оферу. % новачків, які успішно пройшли адаптацію (90 днів).	Щомісяця
НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК *(Чи зростає наш потенціал?)*	1. Розвиток компетенцій (Future Skills). 2. Висока залученість персоналу.	Skill Gap Index (Індекс розриву компетенцій). eNPS (Лояльність персоналу).	% компетенцій, якими володіє персонал, відносно еталонної моделі (Рис. 3.1). Анонімне пульс-опитування персоналу.	Раз на півроку

Джерело: розроблено автором на основі [13, 25]

Особливу увагу в цій системі слід приділити показнику HC ROI, методика розрахунку якого описується у роботах Філіпсів [34]. Для ТОВ «Л.А.І.» цей показник демонструватиме, скільки гривень прибутку приносить кожна гривня, інвестована у зарплату, навчання та розвиток працівника. Очікується, що після впровадження заходів цей показник відновить позитивну динаміку після падіння у 2023–2024 роках.

Оцінка ефективності проєкту була б неповною без аналізу потенційних ризиків, які можуть знизити очікуваний ефект. Впровадження системних змін у малому бізнесі часто наштовхується на опір персоналу або брак управлінського ресурсу.

На основі аналізу літературних джерел [3, 8] та специфіки підприємства, ідентифіковано ключові ризики реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Матриця ризиків впровадження системи управління талантами на ТОВ «Л.А.І.» та заходи з їх мінімізації

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність / Вплив	Заходи з мінімізації (Prevention Plan)
Організаційні	Опір змінам з боку «старих» працівників, які звикли до відсутності контролю та менторства.	Середня / Високий	Залучення ключових працівників до розробки системи (агенти змін). Комунікація вигод: прозорість преміювання, можливість навчання за рахунок фірми.
Фінансові	Дефіцит бюджету на навчання та оплату менторів у випадку погіршення ринкової кон'юнктури.	Низька / Середній	Використання внутрішніх ресурсів для навчання (Knowledge Sharing). Прив'язка бонусів ментора до результату (успіх новачка), а не фіксована оплата.
Кадрові	«Вирощування» талантів для конкурентів (працівник навчається і звільняється).	Середня / Високий	Впровадження угод про відпрацювання навчання («учнівський договір»). Розвиток сильної корпоративної культури, яку важко скопіювати конкурентам.
Управлінські	Формальний підхід до оцінки та планів розвитку (IDP), перетворення їх на "папірці".	Висока / Середній	Автоматизація процесів через прості інструменти (Google Forms/Notion). Регулярний зворотний зв'язок від керівництва.

Джерело: розроблено автором

Найбільш критичним ризиком є можливість перетворення талановитих працівників на «донорів» для конкурентів. Щоб нівелювати цей ризик, стратегія ТОВ «Л.А.І.» повинна фокусуватися на утриманні через залученість. Як стверджують Чіз П. та співавтори, люди покидають не компанії, а керівників або токсичну культуру [20]. Тому інвестиції в навчання керівника (директора) навичкам people management є запобіжником цього ризику.

Для того, щоб оцінка ефективності не була одноразовою акцією, а стала інструментом управління, пропонується імплементувати цикл безперервного вдосконалення (PDCA – Plan-Do-Check-Act):

1. Plan (Планування): Встановлення цільових значень KPI на початку року (наприклад, досягти eNPS +20, скоротити адаптацію до 60 днів).

2. Do (Виконання): Реалізація заходів (запуск програми адаптації, проведення тренінгів).

3. Check (Перевірка/Оцінка): Щоквартальний моніторинг показників за таблицею 3.7. Проведення пульс-опитувань.

4. Act (Коригування): Аналіз відхилень. Якщо eNPS падає – перегляд системи мотивації; якщо продуктивність не росте – перегляд програм навчання.

Завершуючи методичне обґрунтування, варто зазначити, що ефективність запропонованих заходів матиме кумулятивний характер. У короткостроковій перспективі (3–6 місяців) ТОВ «Л.А.І.» відчує ефект від впорядкування процесів (економія часу керівника, зменшення хаосу). У середньостроковій перспективі (6–12 місяців) проявиться економічний ефект від зростання продуктивності нових працівників. У довгостроковій перспективі (1–2 роки) сформується сильний HR-бренд та стійке ядро талантів, що забезпечить стратегічну конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє комплексно оцінити доцільність трансформації системи управління персоналом. Він доводить, що перехід від стихійного менеджменту до системного управління талантами на ТОВ «Л.А.І.» є не лише організаційно можливим, але й економічно виправданим кроком, що забезпечує вирішення стратегічної дилеми «масштабування без втрати якості».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-прикладне обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи управління талантами ТОВ «Л.А.І.». Розробка проєктних пропозицій базувалася на результатах діагностики, проведеної у попередньому розділі, яка виявила диспропорцію між екстенсивним зростанням чисельності персоналу та зниженням

продуктивності праці, а також фрагментарність існуючих управлінських практик. З метою подолання виявлених стратегічних розривів та забезпечення переходу підприємства від ситуативного адміністрування кадрів до системного управління людським капіталом, запропоновано цілісну стратегію трансформації HR-функції, яка охоплює організаційні, мотиваційні та методичні аспекти.

Першочерговим кроком у побудові ефективної системи визначено формування стратегії управління талантами, що базується на гібридній моделі «Ядро – Периферія». Враховуючи специфіку бізнес-моделі ТОВ «Л.А.І.», яка поєднує роботу штатних працівників та залучених зовнішніх експертів, такий підхід дозволяє диференціювати інструменти управління для різних категорій персоналу. Для стратегічного ядра (Core Talent) пріоритетом визначено довгострокове утримання та розвиток лідерського потенціалу, тоді як для гнучкої периферії (Agile Talent) акцент зроблено на швидкій інтеграції та професійній взаємодії. Це дозволяє підприємству зберігати інституційну пам'ять та корпоративну культуру, одночасно забезпечуючи високу адаптивність до змін ринкової кон'юнктури без надмірного роздування фонду оплати праці.

Фундаментом нової кадрової політики стала розробка унікальної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) на основі архетипу «Партнерство та Розвиток». Обґрунтовано, що в умовах обмежених фінансових ресурсів малого бізнесу конкуренція за таланти виключно через підвищення заробітної плати є безперспективною. Натомість, запропонована EVP фокусується на нематеріальних перевагах: можливостях професійного зростання, гнучкості умов праці та відсутності бюрократичних бар'єрів, що є критично важливим для залучення фахівців покоління Z та висококваліфікованих консультантів. Реалізація стратегії зовнішнього та внутрішнього брендингу, зокрема через впровадження інструментів Inbound Recruiting та активізацію реферальних програм, дозволить трансформувати імідж ТОВ «Л.А.І.» з маловідомого роботодавця на регіональний центр експертизи, забезпечуючи притік якісних кандидатів.

Для вирішення критичної проблеми падіння продуктивності праці, зафіксованої у другому розділі, розроблено та обґрунтовано впровадження

комплексної програми адаптації персоналу «Швидкий старт», що базується на методології «Перших 90 днів». Запропонована структурована система онбордингу, яка включає етапи пребордингу, орієнтації, професійного занурення та повної інтеграції, спрямована на скорочення періоду виходу нових працівників на точку беззбитковості з 4–5 до 2 місяців. Інституціоналізація наставництва та створення цифрової бази знань забезпечать збереження критично важливої експертизи всередині компанії та мінімізують ризики втрати якості послуг при ротації кадрів.

Важливою складовою проєктних пропозицій є впровадження системи безперервного професійного розвитку на основі моделі «70-20-10», де 70% навчання відбувається через вирішення реальних бізнес-завдань, 20% — через соціальну взаємодію та менторство, і лише 10% — через формальні тренінги. Такий підхід дозволяє інтегрувати навчання у виробничий процес, вирішуючи проблему відриву теоретичної підготовки від практичних потреб бізнесу. Запровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) для ключових співробітників сприятиме зростанню компетентнісного потенціалу організації та підвищенню якості обслуговування клієнтів, що є основним драйвером прибутковості у сфері консалтингу.

Завершальним етапом дослідження стала розробка методичного підходу до оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Доведено, що інвестиції в управління талантами мають оцінюватися комплексно, через призму створення ланцюга вартості (Talent Value Chain). Ключовим соціальним результатом реалізації проєкту визначено трансформацію психологічного контракту між працівником і роботодавцем: перехід від транзакційної моделі («гроші за час»), яка домінувала на підприємстві, до реляційної моделі («партнерство заради цілей»). Цей якісний зсув створює передумови для накопичення соціального капіталу організації, що проявляється у зростанні лояльності персоналу, зниженні рівня стресу та формуванні атмосфери довіри, необхідної для ефективної командної роботи.

Економічна ефективність проєкту забезпечується через механізми зниження витрат на плинність кадрів, підвищення продуктивності праці завдяки

прискоренню адаптації та зростання доходів від клієнтів внаслідок покращення якості сервісу. Для моніторингу результативності впровадження системи управління талантами розроблено Збалансовану систему показників (BSC), яка інтегрує фінансові (HC ROI), клієнтські (NPS), процесні (швидкість закриття вакансій) та навчальні (eNPS, індекс компетенцій) індикатори. Це забезпечує керівництву ТОВ «Л.А.І.» інструментарій для стратегічного контролю та своєчасного коригування управлінських рішень.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів є науково обґрунтованим, практично реалізованим та економічно доцільним. Перехід до системного управління талантами дозволить ТОВ «Л.А.І.» подолати кризу росту, конвертувати кількісне збільшення персоналу в якісне зростання бізнес-показників та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку послуг у довгостроковій перспективі. Реалізація розробленої стратегії трансформує людський капітал підприємства з ресурсу, що потребує витрат, у ключовий актив, який генерує додану вартість.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці системи управління талантами як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Розкрито теоретико-методичну сутність управління талантами як драйвера стратегічного розвитку. На основі систематизації наукових підходів доведено, що в умовах економіки знань управління талантами трансформувалося з допоміжної кадрової функції у критично важливий бізнес-процес. Встановлено, що сучасна парадигма менеджменту вимагає переходу від реактивного заповнення вакансій до проактивного формування «архітектури талантів». Обґрунтовано, що для підприємств, які функціонують у динамічному середовищі, найбільш ефективною є гібридна модель управління, що поєднує ексклюзивний підхід (фокус на розвитку лідерів та носіїв унікальних компетенцій) з інклюзивним (створення середовища для розкриття потенціалу кожного працівника). Визначено, що ключовим інструментом перемоги у «війні за таланти» є формування автентичного HR-бренду роботодавця та унікальної ціннісної пропозиції (EVP), яка базується на нематеріальних факторах мотивації та збігу цінностей.

Здійснено комплексну діагностику діяльності ТОВ «Л.А.І.» та виявлено «пастку екстенсивного зростання». Фінансово-економічний аналіз показав, що об’єкт дослідження є фінансово стійким підприємством (коефіцієнт автономії 0,89), яке демонструє високі темпи розвитку (зростання чистого доходу на 96,3% за аналізований період). Проте, масштабування бізнесу відбувалося екстенсивним шляхом: чисельність персоналу зросла на 275% (переважно за рахунок залучення фахівців за договорами ЦПХ), що призвело до критичного зниження продуктивності праці на 47,7%. Такий дисбаланс свідчить про те, що існуюча

система управління, яка базується на інтуїтивних рішеннях та ручному адмініструванні, вичерпала свій ресурс і стала гальмом для подальшого розвитку.

Ідентифіковано системні деструктори в управлінні персоналом досліджуваного підприємства. Діагностика HR-процесів ТОВ «Л.А.І.» виявила критичні стратегічні розриви (GAP). По-перше, відсутність системного онбордингу призводить до подовження періоду адаптації новачків до 4–5 місяців, що генерує прямі збитки. По-друге, висока залежність від зовнішніх експертів (ЦПХ) без механізмів утримання знань створює загрозу втрати інституційної пам'яті. По-третє, відносини між компанією та працівниками носять переважно транзакційний характер («гроші за час»), що знижує рівень залученості та ініціативності персоналу. Водночас, наявність молодого, освіченого колективу (80% з вищою освітою) та фінансових ресурсів створює сприятливе підґрунтя для впровадження змін.

Розроблено стратегію управління талантами на основі моделі «Ядро – Периферія». Для подолання виявлених проблем запропоновано стратегію, що диференціює підходи до різних груп персоналу: довгострокове утримання та розвиток лідерства для штатного «ядра» та швидка інтеграція для гнучкої «периферії» (проектних команд). Фундаментом нової кадрової політики стала розробка ціннісної пропозиції (EVP) «Партнерство та Розвиток», яка спрямована на трансформацію психологічного контракту в площину довгострокового партнерства. Це дозволяє підприємству конкурувати за таланти не завищеними зарплатами, а можливостями професійної самореалізації та гнучкими умовами праці.

Обґрунтовано впровадження прикладного інструментарію адаптації та розвитку персоналу. З метою відновлення показників продуктивності праці розроблено програму адаптації «Швидкий старт» (на основі методології «Перших 90 днів»), яка дозволяє скоротити термін виходу працівника на точку беззбитковості удвічі — до 2 місяців. Запропоновано перехід до моделі навчання 70-20-10, що передбачає інтеграцію освітнього процесу в робочу діяльність через інститут наставництва, ротацію кадрів та створення корпоративної Бази знань. Це

забезпечує безперервний розвиток компетенцій (Lifelong Learning) без відриву від виробництва та значних фінансових витрат.

Доведено соціально-економічну ефективність запропонованих заходів. Визначено, що реалізація проекту забезпечить комплексний ефект. Соціальна ефективність проявиться у зростанні лояльності персоналу (прогнозований eNPS > +30), зниженні рівня стресу та формуванні сильної корпоративної культури. Економічна ефективність досягається за рахунок мінімізації витрат на плинність кадрів, підвищення продуктивності праці завдяки прискоренню адаптації та зростання доходів від клієнтів внаслідок покращення якості сервісу. Для моніторингу результативності впровадження системи розроблено Збалансовану систему показників (BSC), що інтегрує фінансові метрики (HC ROI) з показниками клієнтського досвіду та внутрішніх процесів.

Таким чином, у роботі доведено, що перехід ТОВ «Л.А.І.» від стихійного кадрового менеджменту до системного управління талантами є економічно обґрунтованою інвестицією, яка дозволить конвертувати кількісне зростання персоналу в якісне зростання бізнесу та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 480 с.

2 Данюк В. М., Колот А. М. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 512 с.

3 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.

4 Міщук Г. Ю. Управління талантами: сучасні тенденції та перспективи : монографія. Рівне : НУВГП, 2018. 238 с.

5 Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2019. 384 с.

6 Гавкалова Н. Л. Управління талантами в контексті стратегії розвитку підприємства // *Економіка розвитку*. 2020. № 2. С. 45–52.

7 Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 336 с.

8 Захарчин Г. М. Управління талантами як чинник формування корпоративної культури : монографія. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. 220 с.

9 Сардак О. В. Управління талантами в умовах глобалізації // *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 170–178.

10 Шаульська Л. В. Сучасні технології управління талантами // *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 10.11.2023).

11 Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 200 p.

12 Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston : Harvard Business Press, 2019. 288 p.

13 Goldsmith M., Carter L. Best Practices in Talent Management. San Francisco : Pfeiffer, 2021. 352 p.

14 Ulrich D., Smallwood N. Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes Great Leaders Know They Must Make. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 304 p.

15 Berger L. A., Berger D. R. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 608 p.

16 Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage // *Strategic HR Review*. 2017. Vol. 4, No. 5. P. 28–31.

17 Silzer R., Dowell B. E. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. San Francisco : Jossey-Bass, 2018. 896 p.

18 Lawler E. E. Talent: Making People Your Competitive Advantage. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 310 p.

19 Global Human Capital Trends 2024 / Deloitte Insights. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html (accessed 12.12.2023).

20 Cheese P., Thomas R., Craig E. The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. London : Kogan Page, 2018. 288 p.

21 Clutterbuck D. The Talent Wave: Why Succession Planning Fails and What to Do About It. London : Kogan Page, 2017. 248 p.

22 Meister J. C., Willyerd K. The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. New York : Harper Business, 2020. 304 p.

23 Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. Talent Management: Context Matters // *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 27, Issue 1. P. 1–28.

24 Strack R. et al. Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015. Boston : The Boston Consulting Group, 2019. 120 p.

25 Armstrong M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. 7th ed. London : Kogan Page, 2021. 304 p.

26 Кібан О. Я., Мітрофанова О. А. Економіка управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 368 с.

27 Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2019. 445 с.

28 Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та шляхи адаптації // *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: https://www.nayka.com.ua

29 Брич В. Я., Саприкіна М. А. Цифровізація HR-процесів в умовах Індустрії 4.0 // *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 12–18.

30 Жуковська В. М. Збереження людського капіталу України в умовах війни // *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2 (48). С. 45–62.

31 Колот А. М., Герасименко О. О. Праця 4.0: концептуалізація феномену та імперативи розвитку // *Економіка України*. 2022. № 1. С. 3–22.

32 Мослі Р. Бренд роботодавця. Найкращі практики світових компаній. Київ : Наш Формат, 2023. 280 с.

33 Phillips J. J., Phillips P. P. The Business Case for Learning: Using Design Thinking to Deliver Business Results and Increase the Investment in Talent Development. New York : HRD Press, 2021. 250 p.

34 Watkins M. D. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 304 p.