

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Управління талантами в організації»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕЖ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»



Поліна МИСЮТИНА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент ЗВО, доцент кафедри
економічної теорії та
міжнародної економіки
Харківський національний університет
міського господарства
імені О. М. Бекетова

Ольга ЯРМАК

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ініціали, прізвище)

«07» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Мисютіної Поліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління талантами в організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«15» жовтня 2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: обґрунтувати поняття «Управління персоналом», «управління людськими ресурсами» та «управління талантами»; визначити принципи управління людськими талантами; дати характеристику організації та провести аналіз структури персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»; оцінити управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»; запропонувати етапи побудови системи управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»; розробити запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Поліна МИСЮТІНА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми



Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Персонал, людські ресурси та таланти: важливі компоненти теоретичного обґрунтування управління	8
1.2 Принципи управління людськими талантами	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» .	25
2.1 Характеристика організації та аналіз структури персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»	25
2.2 Аналіз управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»	48
3.1 Етапи побудови системи управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»	48
3.2 Запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Еволюція управління персоналом відображає глибокі зміни в підходах до роботи з людьми, які відбувалися впродовж кількох десятиліть. На початкових етапах управління персоналом переважала концепція адміністративного управління, де головним завданням було забезпечення належного функціонування трудових процесів, дотримання норм трудового права, ведення кадрової документації, організація найму і звільнення працівників. У цьому підході люди сприймалися як необхідний ресурс для виконання операційних завдань.

Проте зі зростанням конкуренції на ринках і ускладненням бізнес-середовища відбулася трансформація цього підходу в управління людськими ресурсами. Цей підхід став більш стратегічним: працівників почали розглядати не просто як виконавців, а як цінний ресурс, який може бути капіталізований для досягнення довгострокових цілей організації. Управління людськими ресурсами зосереджувалося на розвитку навичок і компетенцій працівників, підвищенні їх продуктивності та залученні до процесів, що сприяли загальному успіху компанії.

Нині ми переживаємо нову еволюційну стадію – управління талантами. Це підхід, який вийшов за межі традиційного розуміння людських ресурсів і зосереджується на виявленні, розвитку та утриманні найталановитіших працівників, здатних створювати унікальну цінність для організації. У сучасному світі, де технологічний прогрес і глобалізація постійно змінюють бізнес-пейзаж, ключовим конкурентним фактором стають інновації, креативність і здатність швидко адаптуватися до нових умов. Саме тому фокус зміщується на таланти, оскільки від них залежить здатність організації залишатися гнучкою, інноваційною та успішною.

Управління талантами полягає не тільки в залученні найкращих фахівців, але й у створенні для них сприятливих умов для розвитку та реалізації їх потенціалу. Це включає різноманітні стратегії розвитку лідерських навичок, креативного мислення та підтримки внутрішньої мотивації працівників. Більше того, управління талантами враховує сучасні потреби працівників, такі як баланс

між роботою та особистим життям, можливість гнучкого графіка роботи, персоналізовані підходи до кар'єрного зростання.

Таким чином, управління талантами стає стратегічним інструментом, який дозволяє організаціям не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й формувати унікальну конкурентну перевагу на ринку за рахунок максимального розкриття потенціалу своїх працівників. Це новий підхід, що відображає сучасні реалії бізнесу, де людський капітал є головним чинником стійкого розвитку та інноваційного зростання, це набуває особливої важливості в період воєнної агресії Росії проти України, коли організаціям необхідно адаптуватися до нестабільності та невизначеності, зберігаючи при цьому талановитих фахівців і забезпечуючи стійкість бізнесу, тому дана тема кваліфікаційної роботи магістра є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне дослідження ключових аспектів управління талантами в організації, розробка ефективних підходів і рекомендацій щодо залучення, розвитку та утримання талановитих працівників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) обґрунтувати поняття «Управління персоналом», «управління людськими ресурсами» та «управління талантами»;
- 2) визначити принципи управління людськими талантами;
- 3) дати характеристику організації та провести аналіз структури персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»;
- 4) оцінити управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»;
- 5) запропонувати етапи побудови системи управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»;
- 6) розробити запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес управління талантами в організації, зокрема його особливості, механізми та інструменти, що використовуються для залучення, розвитку та утримання талановитих працівників,

особливо в умовах кризових ситуацій, спричинених зовнішніми викликами, такими як воєнна агресія Росії проти України.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи та стратегії управління талантами в організації, спрямовані на підвищення її стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів, зокрема в період воєнної агресії росії проти України.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні методи дослідження. Аналіз наукової літератури допоміг вивчити теоретичні основи управління талантами та їх еволюцію. Порівняльний аналіз дозволив зіставити підходи до управління талантами в стабільних умовах та під час криз. Системний підхід розглядав управління талантами як невід'ємну частину загальної системи управління організацією. Емпіричні методи, такі як опитування та інтерв'ю, сприяли збору даних про практичні аспекти управління талантами в українських компаніях під час воєнної агресії. Метод кейс-стаді дав можливість дослідити конкретні приклади управління талантами в умовах війни.

Для апробації результатів дослідження були опубліковані тези науково-практичної конференції, що дозволило представити отримані результати та висновки ширшій аудиторії фахівців у галузі управління талантами.

Елементи наукової новизни:

- 1) на основі літературних джерел сформовано автором поняття: управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління талантами, та визначено їх відмінність;
- 2) визначено ключові чинники управління талантами в умовах воєнного конфлікту;
- 3) розроблено портрет талановитого співробітника ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Персонал, людські ресурси та таланти: важливі компоненти теоретичного обґрунтування управління

Сучасний бізнес характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами, що створює постійну потребу для організацій у пошуку нових рішень та підвищенні ефективності їх бізнес-процесів. Оскільки співробітники є ключовим елементом і рушійною силою будь-якої компанії, для підприємств важливо зосередитися на управлінні персоналом у найбільш широкому значенні цього терміна.

У сучасній бізнес-середовищі та науковій літературі можна зустріти три терміни, що, хоч і мають схожий зміст, все ж демонструють помітні відмінності: «управління персоналом», «управління людськими ресурсами» і «управління талантами».

Кожен з цих термінів відображає різні підходи до роботи з людським капіталом. Управління персоналом акцентує увагу на адміністративних аспектах, таких як найм, навчання та оцінка працівників. Управління людськими ресурсами розширює цей підхід, включаючи стратегічні елементи, що сприяють оптимізації використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Натомість управління талантами фокусується на виявленні, розвитку та утриманні високоефективних фахівців, підкреслюючи важливість індивідуального внеску кожного працівника у загальний успіх компанії.

Ці терміни взаємопов'язані, але вимагають окремого аналізу, оскільки кожен з них пропонує свій унікальний набір методів та інструментів для управління. Розуміння цих відмінностей є критично важливим для сучасних організацій, які прагнуть адаптувати свої стратегії управління відповідно до динаміки ринку та потреб своїх працівників. В таблиці 1.1 проаналізовано поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1 – Морфологічна оцінка понять: «управління персоналом»

№ п/п	Автор	Визначення	Ключові слова
1	Грішнова О.А.	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки, перекваліфікації	Організаційно-економічні заходи
2	Мочерний С.В.	Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства	Вид управлінської діяльності
3	Щекин Г.В	Процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників.	Процес забезпечення співробітництва
4	Мельничук Д.П.	Забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.	Необхідна кількість працівників
5	Данилюк В. М	Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства	Ефективність трудової діяльності
6	Корсаков Д. О.	Галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення, а діяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу	Політика винагороди
7	Краснокутська Н. С.	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації	Кадрове господарство
8	Лук'янихін В. О.	Формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття управлінських рішень	Прийняття і реалізація управлінських рішень
9	Пошелюжна Л. Б.	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, правове забезпечення процесу управління персоналом	Забезпечення процесу управління персоналом
10	Дзюба С. Г.	Цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.	Цілеспрямована діяльність керівного складу
Визначення автора		Управління персоналом – це вид управлінської діяльності, що охоплює організаційно-економічні заходи, спрямовані на забезпечення співробітництва між працівниками, визначення необхідної кількості кадрів, підвищення ефективності їхньої трудової діяльності, розробку політики винагороди, а також прийняття і реалізацію управлінських рішень, що забезпечують цілеспрямовану діяльність керівного складу та ефективне кадрове господарство	

Джерело: створено на основі [6; 9; 12; 16; 21; 27]

Це визначення управління персоналом є коректним, проте не відображає сучасних тенденцій у сфері управління. У зв'язку зі зміною умов бізнес-середовища, що характеризуються глобалізацією, швидким технологічним прогресом і зростанням конкуренції, організаціям стало важливо не лише ефективно управляти своїм персоналом, а й стратегічно використовувати людський капітал для досягнення своїх цілей.

Перехід до поняття «управління людськими ресурсами» обумовлений потребою в більш комплексному підході, що охоплює розвиток потенціалу працівників, їхнє залучення, задоволеність роботою, а також створення умов для професійного зростання. В умовах сучасного бізнес-середовища, яке постійно змінюється, важливо не лише забезпечувати виконання щоденних завдань, а й інвестувати в розвиток здібностей і навичок співробітників. Це включає впровадження програм навчання, менторства та розвитку кар'єри, що дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал та підвищувати свою продуктивність.

Управління людськими ресурсами підкреслює значення взаємовідносин між працівниками і організацією. Сильні та здорові стосунки сприяють формуванню позитивної корпоративної культури, яка, в свою чергу, впливає на залученість працівників, їхнє бажання працювати та залишатися в компанії. Фокус на довгострокових стратегічних цілях, таких як формування корпоративної культури, управління талантами та адаптація до змін у зовнішньому середовищі, є ключовим елементом цього підходу.

Крім того, управління людськими ресурсами включає в себе аналіз потреб організації та її працівників, що допомагає виявити слабкі місця і розробити відповідні стратегії для їх усунення. Наприклад, компанії можуть впроваджувати системи оцінки ефективності працівників, що дозволяє не лише відслідковувати досягнення, а й ідентифікувати області для розвитку.

Отже, перехід до управління людськими ресурсами дозволяє організаціям не лише адаптуватися до нових викликів, а й забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. В таблиці 1.2 проведено морфологічну оцінку поняття «управління людськими ресурсами».

Таблиця 1.2 – Морфологічна оцінка поняття «управління людськими ресурсами»

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	Щербак В.	Відображає систему теоретико-методологічних поглядів на суть і значення людських ресурсів, мотиваційний механізм людини, розвиток і затребуваність її здібностей	Значення людських ресурсів
2	Уолтон Р.	Нова модель управління людськими ресурсами складається із загальної мети, взаємного впливу, взаємоповаги, взаємної винагороди, відповідальності один перед одним, що, у свою чергу, дає як більш високі економічні показники діяльності	Відповідальність один перед одним
3	Surbhi S.	Це мистецтво використання людських ресурсів організації найбільш ефективним і раціональним способом	Використання людських ресурсів
4	Череп О.	Головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації	Соціальний напрям діяльності організації
5	Почтовюк А.	Інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації	Управління цінними активами підприємства
6	Орел Ю. Л., Смаглюк А. А.	Узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють та здійснюють свій індивідуально-колективний внесок у досягнення окреслених цілей	Індивідуально-колективний внесок
7	Новікова М.	Система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо	Психологічна сумісність персоналу
8	Кушнерик О.	Інноваційний підхід до управління персоналом, при якому у системі управління персоналом основним завданням є створення комплексного підходу до формування ефективної моделі управління	Ефективна моделі управління
9	Дрималовська Х.	Працівники є цінним активом, в якому людські цінності в поєднанні з професіоналізмом повинні знаходитись на першому плані	Індивідуальні потреби
Визначення автора		Управління людськими ресурсами – це процес, що акцентує увагу на значенні людських ресурсів як найбільш цінного активу підприємства, відповідальності співробітників один перед одним та мистецтві використання потенціалу працівників. Цей соціальний напрям діяльності організації включає в себе управління індивідуально-колективним внеском, забезпечення психологічної сумісності персоналу та врахування індивідуальних потреб, що сприяє створенню ефективних моделей управління і підвищенню загальної продуктивності.	

Джерело: створено на основі [1; 6; 9; 12; 16; 30; 32; 36]

Перехід від дефініції поняття «управління людськими ресурсами» до концепції «управління талантами» є необхідним кроком у сучасних умовах, оскільки він відповідає новим викликам, які постають перед організаціями у швидко змінному бізнес-середовищі. У сьогоднішньому світі, де технології розвиваються з небаченою швидкістю, а ринки стають дедалі конкурентнішими, організаціям важливо не лише забезпечувати базові потреби в управлінні персоналом, але й активно управляти талантами, які здатні адаптуватися до цих змін. Сучасні компанії зіштовхуються з різноманітними викликами, такими як недостатність кваліфікованих кадрів, потреба в інноваціях і постійні зміни в споживчих уподобаннях. Управління талантами дозволяє підприємствам не тільки виявляти та залучати висококваліфікованих спеціалістів, але й забезпечувати їхнє професійне зростання та розвиток. Це створює середовище, в якому співробітники можуть розвивати свої навички та здібності, що, в свою чергу, стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність компанії. Крім того, у глобалізованому світі, де мобільність кадрів зростає, важливо забезпечити умови для утримання талантів. Концепція управління талантами підкреслює значення не лише фінансової винагороди, але й корпоративної культури, можливостей для розвитку, підтримки кар'єрного зростання та створення балансу між роботою та особистим життям. Це все робить організацію привабливішою для потенційних працівників і сприяє підвищенню лояльності існуючих співробітників.

Отже, перехід до управління талантами є не лише відповіддю на вимоги сучасності, але й стратегією, яка допомагає організаціям не лише виживати, а й процвітати в умовах невизначеності та змін. У світі, де швидкість технологічних змін та глобалізація створюють нові реалії, підприємства, які вміють виявляти, розвивати та утримувати таланти, здатні швидше адаптуватися до нових умов і випереджати конкурентів. Управління талантами створює стійкі команди, які готові до викликів майбутнього. Це означає, що організації повинні інвестувати в програми навчання та розвитку, які сприяють формуванню навичок, необхідних для вирішення складних завдань.

Таблиця 1.3 – Морфологічна оцінка поняття «управління талантами»

№	Автор	Визначення	Ключові слова
1	Ліпенцев А.	Система, націлена на підвищення рівня компетенцій у критичних, з точки зору бізнесу, видах діяльності шляхом впровадження і розвитку програм по залученню, придбання, розвитку, просуванню і утриманню талантів	Система, націлена на підвищення рівня компетенцій
2	Прудіус О.	Сукупність інструментів, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і відтворювати талант співробітників	Відтворювати талант співробітників
3	Винничук Р.	Система процесів і практик, спрямованих на залучення, управління, розвиток, мотивування і утримання «ключових» (талановитих) співробітників	Утримання «ключових» співробітників
4	Hilton D.	Процес інтеграції таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, поліпшення якості найму, підвищення рівня ефективності бізнесу	Процес інтеграції таланту в бізнес
5	Кузнецова Н.	Залучення висококваліфікованих працівників, їх адаптацію, розвиток і утримання для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей	Досягнення бізнес-цілей
6	Щьокіна Є.	Процес спрямований на залучення, управління, розвиток і утримання ключових співробітників компанії	Залучення, управління, розвиток і утримання
7	Шимановська-Діанич Л.	Цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів у бізнесі	Утримання талановитих співробітників
8	Татаревська М., Сорока О.	Система управління талантами передбачає цілісний підхід до роботи із співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними у перспективі посісти ключові посади	Цілісний підхід до роботи
Визначення автора		Управління людськими талантами — це система, спрямована на підвищення рівня компетенцій працівників через залучення, розвиток і утримання «ключових» співробітників. Це цілісний процес, що включає інтеграцію талантів у бізнес для досягнення стратегічних цілей організації, а також відтворення талантів та забезпечення їхнього професійного зростання.	

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 14; 19; 22; 26; 37; 40]

На сьогодні система управління персоналом повинна базуватися на підходах до управління талантами, оскільки це відповідає сучасним викликам, які постають перед організаціями у швидко змінному бізнес-середовищі. На рисунку 1.1 наведено узагальнюючу схему, яка відображає перехід від системи управління персоналом до управління талантами через управління людськими ресурсами.



Рис.1.1 - Перехід від системи управління персоналом до управління талантами через управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором

Ця схема демонструє еволюцію управлінських підходів, що відбувається в контексті змінюваних умов бізнес-середовища та нових вимог до організацій.

Від початкової фази управління персоналом, що акцентувала увагу на базових аспектах забезпечення працівниками робочих місць та виконання функцій, ми переходимо до більш комплексної системи управління людськими ресурсами. Ця система враховує не лише потреби організації, але й індивідуальні прагнення та амбіції співробітників, створюючи сприятливе середовище для їхнього розвитку.

На наступному етапі, з переходом до управління талантами, акцент зміщується на стратегічне управління людськими ресурсами, що має на меті не лише залучення та утримання ключових співробітників, а й формування їхнього потенціалу в контексті досягнення довгострокових бізнес-цілей. Управління талантами стає невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до динамічних змін у ринку, впроваджувати інновації та реагувати на нові виклики.

Впровадження сучасних практик управління талантами є критично важливим для забезпечення успіху та конкурентоспроможності підприємств, особливо в період воєнного конфлікту в Україні. У таких умовах організації стикаються з численними викликами, пов'язаними з нестабільністю, змінами в ринковій ситуації та потребою адаптації до нових реалій. Застосування ефективних стратегій управління талантами не лише підвищує ефективність бізнес-процесів, але й сприяє формуванню корпоративної культури, що базується на довірі, відкритості та взаємній підтримці.

У цей складний час важливо зосередитися на розвитку та утриманні ключових співробітників, адже їхній внесок у стабільність і процвітання компанії є незамінним. Завдяки такому підходу організації можуть створювати стійкі команди, готові до викликів, які постають у швидко змінному бізнес-середовищі. Це дозволяє не лише зберігати функціонування підприємства, але й забезпечувати його розвиток у довгостроковій перспективі, що є особливо важливим у контексті воєнних дій і необхідності підтримувати економічну стабільність країни.

1.2 Принципи управління людськими талантами

Поняття управління талантами зараз перебуває у стадії активного розвитку та трансформації. Останніми роками воно стало привертати увагу як дослідників, так і практиків, що пов'язано зі змінами в економічному середовищі та вимогами сучасного ринку праці. Компанії починають усвідомлювати, що управління талантами - це не просто набір інструментів для залучення й утримання співробітників, а й стратегічний процес, що потребує гнучкості та адаптації.

Багато організацій експериментують з різними підходами до управління талантами, прагнучи знайти оптимальні рішення, які відповідають їхнім унікальним потребам і цілям. У цьому контексті спостерігається прагнення до індивідуалізації, де акцент робиться на врахуванні унікальних особливостей кожного співробітника, що дає змогу максимізувати їхній потенціал і залученість.

Крім того, технології відіграють дедалі важливішу роль в управлінні талантами, надаючи компаніям інструменти для глибшого аналізу даних про співробітників і оптимізації процесів. Це уможливорює більш усвідомлений підхід до ухвалення рішень, заснований на фактичних даних.

Загалом, управління талантами продовжує еволюціонувати, і його значущість для організацій стає все більш очевидною. Це створює необхідність у формуванні нових підходів і моделей, які враховуватимуть динамічну природу сучасного ринку і мінливі вимоги до талантів.

В умовах військової агресії з боку Росії проти України впровадження поняття управління талантами стає вкрай необхідним. Поточна ситуація створює унікальні виклики для українських організацій, які мають адаптуватися до мінливих умов і зберігати свою конкурентоспроможність. За таких умов ефективне управління талантами може відіграти ключову роль у підтримці та розвитку людського капіталу, що особливо важливо для відновлення економіки та соціальної інфраструктури.

Впровадження управління талантами в Україні може сприяти не тільки виявленню та утриманню висококваліфікованих фахівців, а й створенню середовища, в якому співробітники зможуть розвивати свої навички та потенціал навіть в умовах нестабільності. Це, своєю чергою, підвищить мотивацію та залученість працівників, що критично важливо для подолання поточних труднощів.

Крім того, управління талантами допоможе українським організаціям більш ефективно використовувати ресурси, реагуючи на швидко мінливі умови та потреби ринку. Це стане основою для довгострокового стійкого зростання та успішної адаптації в умовах кризи. Зрештою, інтеграція управління талантами в практику бізнесу може стати одним із ключових чинників для побудови сильнішої та конкурентоспроможної економіки України в майбутньому.

Управління талантами в період воєнного конфлікту має особливе значення за кількома основними чинниками, які представлено на рисунку 1.2

Ці фактори підкреслюють, що управління талантами в умовах воєнного конфлікту не лише важливе для виживання організацій, а й може стати ключовим елементом їхньої довгострокової стійкості та успіху.

У своєму дослідженні А. О. Делікатна проаналізувала погляди різних авторів на підходи до побудови системи управління талантами та виокремила чотири основні підходи до роботи з талановитими співробітниками:

1. Практико-орієнтований підхід ґрунтується на таких твердженнях: - управління талантами є частиною системи управління людськими ресурсами; - основною метою є створення пулу талантів для їхнього подальшого навчання та розвитку; - під талантами маються на увазі видатні співробітники, які демонструють високі результати роботи. Цей підхід розглядає управління талантами як частину загальної системи роботи з персоналом. Ключові практики включають залучення, добір, навчання і розвиток співробітників. У цьому разі управління талантами допомагає відбирати найбільш продуктивних співробітників для реалізації стратегічних цілей компанії.



Рис. 1.2 - Ключові чинники управління талантами в умовах воєнного конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [19; 37]

2. Планування заміन. У рамках цього підходу створюється пул талантів, здатних заміщати ключові посади в компанії. Основний акцент робиться на

кар'єрному плануванні та підготовці співробітників, щоб вони могли замінювати інших у різних функціональних сферах.

3. Планування наступності передбачає управління талантами на всіх рівнях організації та включає два підходи: - талант пов'язаний з результативністю роботи співробітника. Під талантами розуміють співробітників, які роблять значний внесок у діяльність компанії та забезпечують її конкурентоспроможність. Ці таланти розвиваються в процесі роботи і винагороджуються незалежно від їхньої ролі; - талант пов'язаний з організацією. У цьому випадку талантами вважаються всі співробітники, які успішно пройшли навчання і розвиток у компанії. Цей підхід тісно пов'язаний з організаційними процесами, що сприяють розкриттю потенціалу співробітників. Планування наступності схоже з плануванням заміन, але робить акцент на досягненні стратегічних цілей компанії через розвиток потенціалу співробітників.

4. Позиційний підхід. У цьому підході акцент робиться не на високопотенційних співробітниках, а на ключових посадах, які мають найбільший вплив на конкурентні переваги компанії. Особливу увагу приділяють розвитку співробітників, які займають ці стратегічно важливі позиції.

Аналізуючи ці підходи, можна зазначити, що кожен із них має свої переваги залежно від специфіки компанії, галузі та її організаційних особливостей. Практико-орієнтований підхід найчастіше використовується для виокремлення співробітників, здатних принести компанії максимальну користь після навчання. У плануванні наступності важливими є організаційні особливості, адже пул талантів формується зі співробітників, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей компанії.

Відмінності між підходами до управління талантами можна пояснити тим, що системи управління талантами в компаніях тільки починають розвиватися, і науковці ще не дійшли до єдиної думки щодо структури цих систем.

Подібні підходи можна виявити в роботах присвячених управлінню талантами, і їх можна структурувати у вигляді трирівневої системи. (див. рис.1.3).



Рис.1.3 – Рівні управління талантами [5; 22]

Робота з системою управління талантами не обмежується вибором одного підходу; важливо розуміти, які управлінські практики будуть включені в систему, і з яких компонентів вона складатиметься.

Система управління талантами включає кілька ключових напрямів. По-перше, це стратегічне планування талантів, яке включає опис профілю компетенцій відповідно до цілей компанії. По-друге, важливими є етапи залучення талантів, оцінки та відбору кандидатів. Наступним аспектом є управління ефективністю, що включає розробку системи контролю та зворотного зв'язку зі співробітниками на основі їхніх результатів роботи та ключових показників ефективності. Також необхідно управляти кар'єрою, створюючи кар'єрні шляхи для всіх співробітників. Плани наступності передбачають формування кадрового резерву для ключових позицій. Розвиток лідерських компетенцій і навичок досягається через тренінги, коучинг та участь у проєктах. Управління компетенціями передбачає розробку показників, що визначають потенціал і ефективність працівників. Навчання і розвиток охоплюють створення програм для підвищення кваліфікації, проведення навчальних заходів і впровадження наставництва. Утримання персоналу охоплює розроблення систем матеріальної та нематеріальної мотивації.

Для успішного управління всі перераховані вище процеси мають бути інтегровані в єдину стратегію і повністю відповідати бізнес-стратегії компанії.

Формування системи управління талантами включає три ключові етапи, як наведено на рисунку 1.4.

Також виокремлюються основні етапи впровадження системи управління талантами в організації:

Ухвалення настанови на таланти – вище керівництво має активно займатися пошуком і розвитком талантів, встановлюючи стандарти та оцінюючи потенціал працівників.

Розробка пакета привілеїв і бонусів – необхідно створити конкурентоспроможну пропозицію для залучення й утримання талановитих співробітників.

Зміна стратегії прийому на роботу – важливо враховувати реалії ринку праці, де талановиті працівники обирають компанії, а не навпаки.

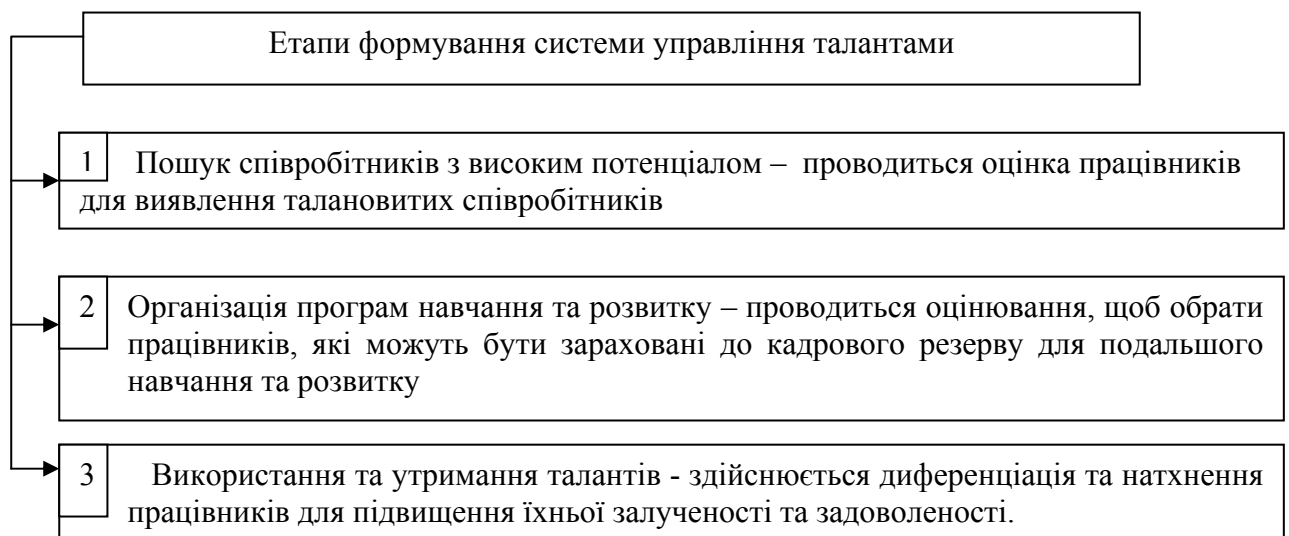


Рис.1.4 - Етапи формування системи управління талантами

Джерело: складено автором [14; 26]

Організація безперервного навчання та розвитку – використання сучасних методів навчання та моніторинг його результативності допоможуть уникнути втрат і підвищити довіру співробітників.

Диференціація, натхнення та мотивація співробітників – індивідуалізація оплати праці, орієнтована на кар'єрне зростання та індивідуальні результати, є важливим аспектом мотивації.

При розробці технології управління талантами необхідно враховувати такі ключові принципи, оскільки вони допомагають організації вибудувати ефективну систему для розкриття потенціалу співробітників. Без чіткого розуміння стратегічних цілей, індивідуальних потреб і особливостей талантів компанії складно адаптувати підходи, які забезпечать довгостроковий успіх. Крім того, впровадження принципів управління талантами сприяє створенню культури відкритості, стимулює розвиток співробітників і покращує їхню мотивацію. Це не тільки підтримує зростання бізнесу, а й допомагає утримувати ключових фахівців, що особливо важливо в умовах середовища, яке динамічно змінюється.

Принципи управління талантами, зображено на рисунку 1.5.



Рис.1.5 - Принципи управління талантами

Джерело: складено автором [36]

Ці принципи складають основу концепції управління талантами.

Підбиваючи підсумок, можна зазначити, що досі не існує єдиного підходу до формування системи управління талантами. Це пояснюється тим, що це питання відносно недавно стало предметом активного вивчення. Наразі підходи до роботи з талантами можна розділити на чотири категорії: практико-орієнтований, планування замін, спадкоємність і позиційний підхід. Їх вибір залежить від сфери діяльності, організаційних умов і категорії співробітників, для яких розробляється система управління талантами.

Деякі дослідники вважають, що ці підходи можна об'єднати в певні рівні, які необхідно послідовно застосовувати для створення повноцінної системи управління талантами.

У підсумку можна сказати, що теоретики пропонують різні етапи формування системи, хтось вивчає їх глибше, а хтось акцентує увагу лише на основних елементах. На основі наявних підходів було розроблено власну структуру створення та функціонування системи управління талантами, що складається з шести етапів. Однак ефективність цієї системи на практиці та її вплив на досягнення стратегічних цілей компанії ще належить перевірити.

Управління талантами зазнає значних змін у контексті сучасних викликів, зокрема військової агресії росії проти України. Це поняття перетворюється з набору інструментів для залучення та утримання співробітників у стратегічний процес, який потребує адаптації до динамічних умов ринку. Організації, усвідомлюючи важливість індивідуального підходу до кожного співробітника, починають впроваджувати нові технології для аналізу даних та оптимізації процесів управління талантами. У поточній ситуації управління талантами є критично важливим для підтримки та розвитку людського капіталу, що, в свою чергу, сприяє відновленню економіки. В Україні впровадження ефективних систем управління талантами може не лише забезпечити виявлення та утримання висококваліфікованих фахівців, але й створити середовище, яке стимулює розвиток навичок співробітників.

Аналіз різних підходів до управління талантами вказує на важливість інтеграції стратегічного планування, залучення, оцінки, розвитку та утримання кадрів в єдину систему, що повністю відповідає бізнес-стратегії компанії. Принципи управління талантами, засновані на потребах та особливостях організації, стають основою для створення культури відкритості та мотивації, що є особливо актуальним в умовах змінюваного ринку праці.

Таким чином, управління талантами в умовах воєнного конфлікту стає не лише важливим фактором виживання організацій, а й ключовим елементом їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності в майбутньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

2.1 Характеристика організації та аналіз структури персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» — сучасна ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та повному циклі створення цифрових продуктів для бізнесу. Заснована у 2017 році групою професіоналів, які прагнуть цифрової трансформації світу. Компанія позиціонує себе як надійний партнер із акцентом на довгострокову співпрацю з клієнтами та високі стандарти якості.

Ключові напрями діяльності та досягнення:

- Послуги - розробка індивідуальних програмних рішень для бізнесу, супровід проектів на всіх етапах життєвого циклу: від ідеї та концепції до впровадження та технічної підтримки. Компанія активно використовує сучасні технології, включаючи хмарні рішення та інструменти для аналітики даних.

- Досягнення – понад 170 успішно реалізованих проектів у різних галузях, зокрема фінансових технологій, ритейлу та виробництва. Щорічний приріст компанії на 17%, що підтверджує її динамічний розвиток навіть у складних ринкових умовах. 90% співробітників мають ступінь магістра, що забезпечує високий професійний рівень команди.

Корпоративні цінності та підхід до роботи:

1. Єдність і згуртованість – незалежно від відстані чи зовнішніх обставин, працівники «ЮНІТ СПЕЙС» працюють як одна команда. У компанії культивується культура підтримки та взаємодопомоги — колектив функціонує не лише як група професіоналів, але й як сім'я.

2. Чесність та прозорість – компанія вибудовує довгострокові партнерські відносини, засновані на взаємній довірі та відкритості. Принципи чесності та надійності інтегровані у всі процеси, починаючи з внутрішньої роботи команди і завершуючи співпрацею з клієнтами та партнерами.

3. Розвиток та інновації – «ЮНІТ СПЕЙС» активно підтримує професійний розвиток своїх співробітників, пропонуючи рівні та прозорі можливості для кар'єрного зростання. Компанія також сприяє розвитку клієнтів, впроваджуючи інноваційні рішення, які допомагають бізнесам адаптуватися до нових викликів.

4. Готовність до викликів та адаптація – у мінливих умовах ринку та з огляду на сучасні виклики, компанія демонструє гнучкість і готовність до змін. Вона дотримується принципу: «Ми працюємо, щоб наші клієнти могли змінювати світ».

Організаційна структура та командна робота:

- Середній розмір команди для одного проєкту становить 5 осіб, що дозволяє швидко приймати рішення та ефективно координувати процеси.

- Понад 100 співробітників, кожен з яких робить внесок у створення та вдосконалення цифрових продуктів. Компанія забезпечує комфортні умови праці та підтримує баланс між роботою й особистим життям.

ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» — це приклад ІТ-компанії, яка гармонійно поєднує інновації, професіоналізм та командний дух, забезпечуючи стабільне зростання та високу якість послуг навіть у складних умовах сучасного ринку.

Аналіз структури персоналу ІТ-компанії є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку організації. Він допомагає визначити відповідність наявних людських ресурсів стратегічним цілям компанії, збалансувати розподіл ролей і компетенцій між працівниками різного рівня кваліфікації. Такий аналіз дозволяє виявити прогалини в компетенціях, що можуть вплинути на продуктивність або інноваційний потенціал, та оптимізувати витрати на персонал. Крім того, це сприяє розвитку прозорої кар'єрної драбини, поліпшенню мотивації працівників і зниженню плинності кадрів. Розуміння структури персоналу також дає змогу своєчасно адаптуватися до змін ринку, залучати нові таланти та підтримувати конкурентоспроможність компанії.

На рисунку 2.1 представлено структуру персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

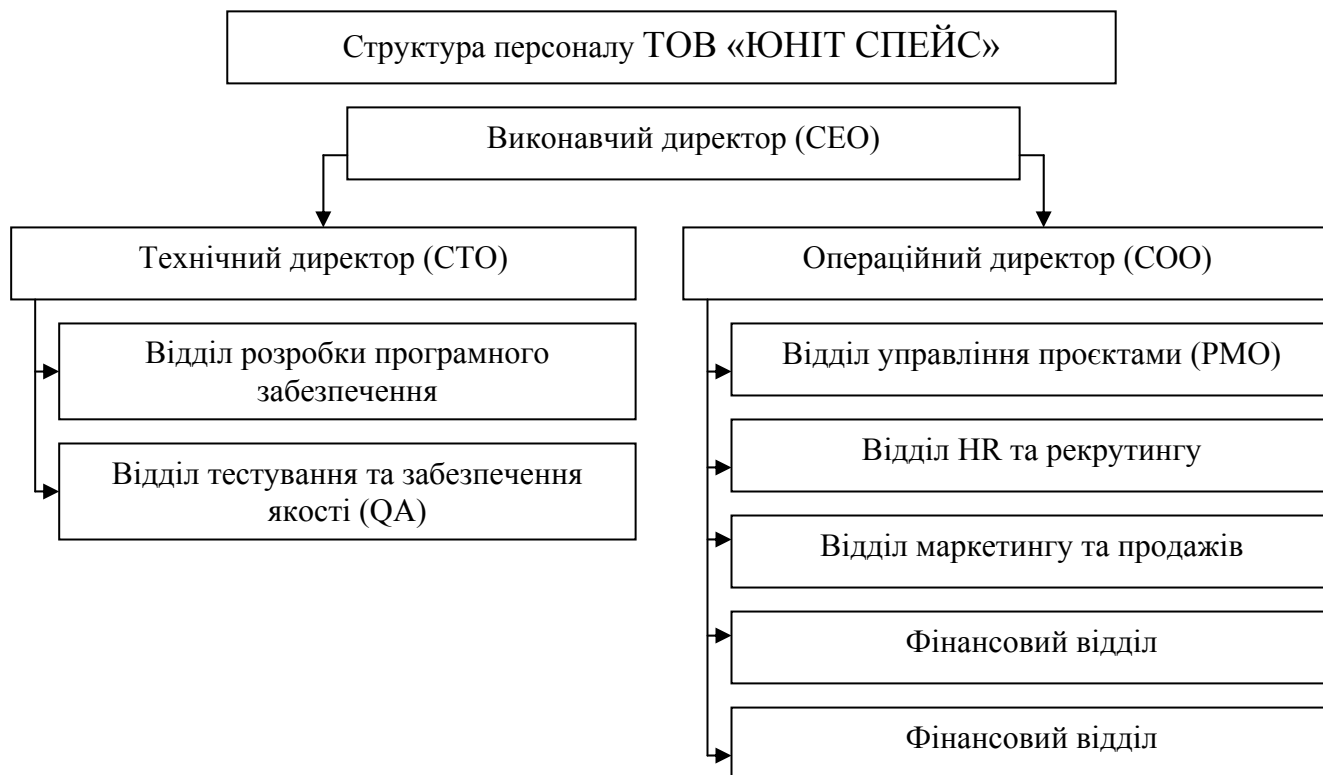


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Ця структура поєднує стратегічне та операційне управління, що дозволяє чітко розподілити зони відповідальності. Розподіл працівників на вузькоспеціалізовані команди під керівництвом тимлідів дозволяє швидше виконувати завдання та адаптуватися до змін. Довіреність і підзвітність на всіх рівнях забезпечують прозорість управління й мотивацію працівників.

В таблиці 2.1 наведено динаміку чисельності персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023 роки

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023 роки

Відділ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				Абсолют, осіб	Відносні, %	Абсолют, осіб	Відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виконавчий директор (CEO)	1	1	1	-	-	-	-
Технічний директор (СТО)	1	1	1	-	-	-	-
Операційний директор (COO)	1	1	1	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Відділ розробки ПЗ	57	43	55	-2	-3,6	12	21,8
Відділ управління проектами (РМО)	17	12	15	-2	-13,3	3	20,0
Відділ тестування (QA)	18	12	15	-3	-20,0	3	20,0
Відділ HR та рекрутингу	7	4	6	-1	-16,6	2	33,3
Відділ маркетингу і продажів	14	9	12	-2	-16,6	3	25,0
Фінансовий відділ	7	3	5	-2	-40	2	40,0
Господарський відділ	6	2	4	-2	-50	2	50,0
Разом	129	88	115	-14	-12,2	27	23,5

Аналіз динаміки чисельності працівників в структурі компанії за період з 2021 по 2023 рік демонструє значні зміни в різних відділах. Загальна кількість співробітників зменшилася з 129 у 2021 році до 115 у 2023 році, що свідчить про відносне скорочення на 12,2%. Основні зміни торкнулися відділу розробки програмного забезпечення, де чисельність зменшилася на 3,6% у порівнянні з 2021 роком, але відзначається позитивна тенденція зростання на 21,8% у порівнянні з 2022 роком.

Скорочення персоналу у 2022 році стало наслідком воєнної агресії Росії проти України, яка призвела до нестабільності та потреби в оптимізації ресурсів. Ця ситуація поставила компанії перед численними викликами, змусивши їх переглядати стратегії управління персоналом та адаптуватися до нових реалій. Однак у 2023 році компанія змогла адаптуватися до нових умов роботи та розпочала збільшення набору персоналу, що свідчить про стратегічний акцент на відновлення та розвиток бізнесу.

Водночас відділ управління проектами та відділ тестування також зазнали зменшення чисельності. Важливою є тенденція збільшення чисельності у відділі HR та рекрутингу, а також у відділі маркетингу і продажів, що свідчить про прагнення залучати нові таланти.

Загалом, результати аналізу показують, що компанія адаптує свою структуру під потреби ринку в умовах війни, акцентуючи увагу на ключових

функціях для забезпечення стабільності та розвитку. Це демонструє гнучкість та прагнення компанії до виживання і процвітання навіть в умовах воєнної агресії.

В таблиці 2.2 представлено соціальну структуру персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

Таблиця 2.2 – Динаміка соціальної структури персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023 роки

Відділ	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				Абсолют, осіб	Відносні, %	Абсолют, осіб	Відносні, %
Вікова структура персоналу							
20-25 років	25	15	20	-5	-25,0	5	250
26-35 років	45	30	35	-10	-28,5	5	14,3
36-45 років	30	25	30	-	-	5	14,3
46 років і старше	29	18	30	1	3,3	12	40,0
Стаж роботи (середній стаж, роки)	4.5	3.0	4.0	-0,5	-12,5	1	25,0
Структура за статтю							
Чоловіки	70	48	60	-10	-16,6	12	20,0
Жінки	59	40	55	-4	-7,3	15	27,3
Структура за досвідом роботи в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»							
Менше 1 року	20	15	25	5	20,0	10	40,0
1-3 роки	45	35	30	-15	-50,0	-5	-16,7
3-5 років	30	20	25	-5	-20,0	5	20,0
Понад 5 років	34	18	35	1	2,9	17	48,6
Структура за освітою							
Вища освіта	90	70	85	-5	-5,9	15	17,6
Середня спеціальна	30	18	20	-10	-50,0	2	10,0
Інша	9	0	10	1	10,0	10	100

У 2022 році ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» зазнало значних змін у структурі персоналу через військову агресію росії проти України, що вплинуло на чисельність і склад працівників. Як показують дані, загальна кількість співробітників зменшилася, особливо серед молодшої та середньої вікових груп. Вік 18-25 років, зокрема, скоротився на 20%, тоді як категорія 26-35 років зменшилася на 22,2%. Це вказує на те, що компанія стикнулася з проблемами утримання молодих спеціалістів, можливо, через невизначеність у стабільності роботи.

У 2023 році компанія зуміла адаптуватися до нових умов, відновивши штат і збільшивши кількість нових працівників, особливо в категорії 36-45 років, яка зросла на 20%. Крім того, середній стаж роботи в компанії зменшився до 3.0 років у 2022 році, що відображає втрату досвідчених кадрів, але вже у 2023 році він знову зріс до 4.0 років. Це може свідчити про те, що компанія активно працює над залученням нових фахівців, включаючи досвідчених працівників, що допомагає зміцнити команду та відновити стабільність.

Структура за статтю показує, що компанія змогла збільшити кількість чоловіків і жінок у штаті, що може вказувати на позитивні зміни в політиці найму. Важливо також зазначити, що незважаючи на зменшення кількості працівників у 2022 році, у 2023 році вдалося не лише відновити колишню чисельність, а й залучити нових співробітників, що відображає адаптивність компанії до викликів ринку. Таким чином, результати аналізу демонструють, що ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» змогла не лише пережити кризу, але й почати відновлення, зосередившись на ключових функціях для забезпечення стабільності та розвитку.

В таблиці 2.3 представлено динаміку показників руху персоналу.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху персоналу ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4
Чисельність працівників на початок року	129	88	115
Кількість прийнятих працівників	15	30	25
Кількість звільнених працівників	56	35	15
Кількість працівників, що залишилися	73	53	100
Кількість працівників, що відповідають вимогам	85	60	90
Кількість нових працівників	15	30	25
Кількість працівників без дисциплінарних стягнень	115	80	100
Кількість робочих місць	130	90	120
Коефіцієнти руху персоналу			
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0.23	0.68	0.43
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0.87	0.79	0.26
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0.55	0.73	0.35
Коефіцієнт плинності кадрів	0.43	0.40	0.13
Коефіцієнт стабільності кадрів	0.57	0.60	0.87
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0.57	0.60	0.87
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	0.43	0.40	0.13

1	2	3	4
Коефіцієнт закріпленості	0.57	0.60	0.87
Коефіцієнт дисципліни	0.89	0.91	0.87
Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт	0.66	0.68	0.78
Коефіцієнт структури персоналу організації	0.66	0.68	0.78
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	0.12	0.34	0.22
Коефіцієнт адаптації	1.00	1.00	1.00
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0.00	0.06	0.09
Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності	0.00	0.11	0.13

Аналіз показників руху персоналу в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за три роки показав, що компанія зазнала значних змін, викликаних зовнішніми факторами, зокрема воєнною агресією з боку Росії. Ці події призвели до скорочення чисельності працівників у 2022 році, оскільки компанія намагалася адаптуватися до нових умов. У результаті, було зафіксовано зниження кількості працівників з 129 у 2021 році до 88 у 2022 році, з подальшим зростанням до 115 у 2023 році, що свідчить про відновлення діяльності компанії та збільшення набору персоналу.

Розраховані коефіцієнти обороту кадрів продемонстрували зниження плинності в кадрах з 0,43 у 2021 році до 0,13 у 2023 році, що вказує на стабільність у кадровому складі. Коефіцієнти стабільності та постійності кадрового складу також свідчать про позитивні зміни. Крім того, коефіцієнт дисципліни підвищився, що свідчить про покращення управлінських процесів та підвищення рівня задоволеності працівників.

Важливо відзначити, що компанія не лише адаптувала свою кадрову політику до нових умов, але й почала активно займатися розвитком працівників, що відобразилося на зростанні кількості працівників з досвідом роботи менше одного року та стабілізації кадрового складу в цілому. Ці результати підтверджують, що правильна стратегія управління персоналом і гнучкість в умовах змін можуть позитивно впливати на загальний розвиток компанії. Усе це свідчить про те, що ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» впроваджує ефективні заходи для підтримки своєї команди, що є важливим фактором для успішної діяльності в умовах постійних викликів.

Аналіз рівня мотивації в компанії ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» є критично важливим для забезпечення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах, коли ринок праці зазнає значних змін, а війна в Україні створює додаткові виклики, розуміння мотиваційних чинників, які впливають на задоволеність працівників, стає особливо актуальним. Високий рівень мотивації сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й зменшенню плинності кадрів, що, у свою чергу, дозволяє зберігати знання та досвід у компанії. Дослідження рівня мотивації допомагає виявити можливі проблеми, такі як недостатній рівень зарплат, відсутність кар'єрного зростання або погані умови праці, які можуть призводити до незадоволеності співробітників. Збирання та аналіз даних про мотивацію дозволяє також адаптувати стратегії управління персоналом, впроваджувати нові мотиваційні програми і підвищувати загальний моральний дух колективу. У результаті, аналіз мотивації в компанії стає важливим інструментом для покращення робочої атмосфери, підвищення лояльності працівників та досягнення довгострокового успіху компанії.

В таблиці 2.4 представлено динаміку середньої заробітної плати для різних категорій працівників, а також результати анонімного анкетування, яке проводить HR-служба компанії кожен рік, для того, щоб визначити задоволеність заробітною платою.

Таблиця 2.4 – Динаміка середньої заробітної плати та рівень задоволеності розміром заробітної плати працівників ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість респондентів	50	45	55
Середній бал задоволеності (максимальний 5)	3.8	2.5	4.1
Кількість позитивних відповідей (%)	70%	35%	80%
Кількість відповідей на відкриті питання	10	15	12
Середня заробітна плата (грн.)			
Розробники (Junior)	25000	20000	30000
Розробники (Middle)	40000	35000	50000
Розробники (Senior)	60000	55000	80000
Менеджери проєктів	50000	45000	70000
QA-інженери	30000	28000	40000
Системні адміністратори	35000	32000	45000

Аналіз системи мотивації працівників в ІТ-компанії ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» демонструє суттєві зміни в умовах роботи та задоволеності заробітною платою. У 2022 році, на тлі воєнної агресії, компанія зазнала значного зниження середніх показників заробітної плати для всіх категорій персоналу. Це вплинуло на рівень задоволеності працівників, який, за результатами анкетування, значно знизився. Однак у 2023 році відзначається позитивна динаміка: середні заробітні плати знову зросли, що, вочевидь, стало результатом зусиль компанії щодо поліпшення умов праці і мотивації співробітників.

Результати опитувань показують, що, незважаючи на тяжкі умови, більшість працівників залишаються оптимістами щодо подальшого розвитку компанії. Зростання рівня задоволеності заробітною платою, особливо в категорії Senior-розробників і менеджерів проектів, свідчить про те, що підприємство не тільки адаптується до змін, але й вживає активні кроки для покращення ситуації. Це може позитивно вплинути на утримання талантів і зменшення плинності кадрів у майбутньому.

Таким чином, компанія ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» демонструє здатність до адаптації в складних умовах, а також налаштована на створення сприятливого робочого середовища для своїх працівників. Це важливий фактор для забезпечення стабільності та розвитку в умовах сучасних викликів.

Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» виявляє критичні аспекти, які безпосередньо впливають на управління талантами в умовах воєнного конфлікту між Росією та Україною. Оскільки компанія зазнає значного тиску з боку зовнішніх факторів, необхідно переглянути стратегії управління талантами, щоб залучити, утримати та розвивати ключових фахівців, здатних адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

З огляду на результати аналізу, важливо звернути увагу на створення ефективних програм мотивації, які враховують специфіку поточної ситуації. Мотиваційні фактори, такі як гнучкість робочого графіка, можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації, можуть відігравати ключову роль у залученні талантів, особливо в умовах невизначеності. У цьому контексті

компанії слід розглянути інвестиції в навчання та розвиток персоналу, які можуть не лише підвищити задоволеність працівників, але й їхню лояльність до організації.

Крім того, аналіз соціальної структури та рівня задоволеності працівників вказує на необхідність поліпшення внутрішньої комунікації. Створення прозорих каналів для обміну інформацією та фідбеку між керівництвом і працівниками може допомогти виявити потенційні проблеми та запропонувати рішення на ранній стадії. Залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо управління талантами підвищить їхню залученість та відповідальність.

Наостанок, врахування зовнішніх факторів, таких як воєнні дії, вимагає від компанії адаптації до нових реалій, що можуть впливати на стратегії управління талантами. Важливо створити стійку організаційну культуру, яка заохочує розвиток талантів, щоб не лише вижити в умовах кризи, але й скористатися можливостями для зростання. У другому пункті роботи необхідно більш детально розглянути, як ефективні стратегії управління талантами можуть позитивно вплинути на загальну продуктивність і стабільність ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» в умовах, що змінюються.

2.2 Аналіз управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Аналіз продуктивності праці є одним із ключових інструментів для оцінки ефективності системи управління талантами в ІТ-компанії. У сучасних умовах, де знання, креативність і технологічні навички є основними ресурсами, саме таланти стають головним фактором конкурентної переваги. Програмна індустрія потребує висококваліфікованих фахівців, здатних працювати над складними проєктами в короткі терміни, тому важливо не лише залучати таких працівників, але й ефективно управляти їхньою діяльністю та забезпечувати високий рівень продуктивності.

Продуктивність праці у контексті управління талантами дозволяє оцінити, наскільки вдало компанія використовує потенціал своїх співробітників. Це дає

змогу виявити, чи відповідає кадровий склад вимогам проєктів, наскільки ефективно формуються робочі групи, і чи мотивовані фахівці працювати в умовах підвищеної відповідальності. Особливо актуальним є аналіз у кризових ситуаціях, як-от війна, коли необхідно не лише підтримувати стабільну діяльність, але й адаптувати робочі процеси до нових умов.

Управління талантами вимагає комплексного підходу, де продуктивність праці слугує ключовим показником успішності. Це дозволяє не лише оцінити поточні результати, але й розробити довгострокові стратегії для розвитку команди та підвищення її ефективності. В ІТ-секторі, де постійно зростає конкуренція, своєчасний аналіз продуктивності допомагає виявляти слабкі місця в організації роботи, прогнозувати потреби в кадрах і вдосконалювати систему мотивації та адаптації. Таким чином, оцінка продуктивності праці є не просто інструментом моніторингу, а важливим елементом управління талантами, який сприяє розвитку як бізнесу, так і персоналу в довгостроковій перспективі.

Компанія ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» має три основні відділи:

- 1) Відділ розробки програмного забезпечення;
- 2) Відділ управління проєктами;
- 3) Відділ тестування.

Для покращення управління талантами працівники формуються у 6 робочих груп, що об'єднують спеціалістів із різних відділів. В кожній групі працює 2-3 провідних спеціалісти.

Продуктивність праці обчислюється як відношення кількості завершених проєктів до середньої чисельності працівників у кожній робочій групі.

Формула для розрахунку продуктивності праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Кількість завершених проєктів}}{\text{Середня чисельність працівників у групі}} \quad (2.1)$$

Розрахунок представлено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Динаміка продуктивності праці за 2021-2023 роки ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Робоча група	Відділ	Кількість працівників	Завершені проекти	Продуктивність праці (проекти/працівника)
2021 рік				
Група А	Розробка	10	45	4.50
Група В	Розробка + Тестування	10	38	3.80
Група С	Управління проектами	9	30	3.33
Група D	Розробка + Управління	9	25	2.78
Група Е	Тестування	8	32	4.00
Група F	Розробка + Тестування	11	27	2.45
Разом		57	250	3.55
2022 рік				
Група А	Розробка	7	20	2.86
Група В	Розробка + Тестування	6	18	3.00
Група С	Управління проектами	5	12	2.40
Група D	Розробка + Управління	6	15	2.50
Група Е	Тестування	4	10	2.50
Група F	Розробка + Тестування	5	8	1.60
Разом		43	83	1.93
2023 рік				
Група А	Розробка	10	50	5.00
Група В	Розробка + Тестування	11	40	3.64
Група С	Управління проектами	8	30	3.75
Група D	Розробка + Управління	10	35	3.50
Група Е	Тестування	8	25	3.13
Група F	Розробка + Тестування	8	15	1.88
Разом		55	195	3.55

Джерело: розраховано автором на основі звітності ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Продуктивність праці в 2021 році становила в середньому 3,55 проєкта на одного працівника. Цей результат був досягнутий завдяки чіткому розподілу завдань та ефективній координації роботи груп. Кожна робоча група складалася з 2–3 провідних фахівців, що дозволяло максимально використовувати їхні навички та забезпечити високу якість виконання проєктів. Злагоджена робота відділів

розробки, управління проектами та тестування сприяла досягненню високої продуктивності на всіх етапах розробки програмного забезпечення.

У 2022 році компанія зіткнулася з серйозними труднощами через військові дії та нестабільність. Продуктивність праці впала до 1,93 проєкта на одного працівника, що свідчить про значний вплив зовнішніх факторів. Зменшення чисельності працівників та підвищений рівень стресу позначилися на ефективності робочих процесів. Скорочення кількості завершених проєктів відображає необхідність перегляду системи управління талантами та оптимізації внутрішніх процесів для збереження кадрового потенціалу в кризових умовах.

У 2023 році завдяки стабілізації кадрового складу та впровадженню нових підходів до управління талантами компанія змогла відновити середню продуктивність до 3,55 проєкта на працівника. Збільшення кількості робочих груп і посилення міжвідділової співпраці забезпечили ефективне використання ресурсів і підвищили мотивацію команди. Інвестування в розвиток персоналу, покращення внутрішньої комунікації та адаптація до нових умов стали ключовими факторами успіху в цей період. Це доводить, що управління талантами є не просто інструментом для підвищення продуктивності, а необхідним елементом стратегії виживання і розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Управління талантами під час війни стає життєво важливим завданням для будь-якої компанії, особливо в ІТ-секторі, де ключовими є навички та знання працівників. Формування ефективних команд, їх мотивація та підтримка стали основою для забезпечення стабільної роботи. Подальший розвиток цього напрямку сприятиме не лише підвищенню ефективності компанії, а й створенню доданої вартості для економіки країни.

Аналіз ключових показників ефективності (KPI) є невіддільною частиною оцінки системи управління талантами в ІТ-компаніях, оскільки дозволяє виміряти реальний вплив управлінських рішень на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей бізнесу. KPI забезпечують об'єктивне уявлення про те, наскільки ефективно залучаються та утримуються таланти, як швидко нові

працівники адаптуються до умов роботи, а також які результати досягаються в процесі командної роботи.

Для системи управління талантами важливим є не лише найм та утримання кваліфікованих спеціалістів, але й забезпечення умов, у яких працівники максимально розкривають свій потенціал. Вимірювання таких показників, як продуктивність праці, рівень плинності кадрів, залученість персоналу та відповідність кваліфікації, дає змогу керівництву вчасно виявляти проблемні зони. Наприклад, зниження продуктивності або збільшення плинності кадрів може сигналізувати про недоліки в управлінні талантами, потребу у вдосконаленні мотиваційних програм чи зміні робочих процесів.

Особливо важливим KPI-аналіз стає в умовах нестабільності, зокрема в період війни чи економічної кризи. Він дозволяє не лише оцінити, як зовнішні обставини впливають на ефективність роботи, але й виявити найбільш критичні фактори для подальшої адаптації. У цьому контексті важливо вимірювати, як швидко та якісно працівники інтегруються у змінені умови, наскільки ефективно працюють робочі групи, та чи вдалося мінімізувати втрати продуктивності.

Отже, аналіз KPI стає інструментом, який дозволяє не лише оцінити поточний стан системи управління талантами, але й прогнозувати майбутні потреби, адаптувати стратегії розвитку персоналу та підвищувати конкурентоспроможність компанії. Це допомагає створити систему управління, яка реагує на виклики ринку й забезпечує стійкий розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Рівень залученості працівників є одним із найважливіших показників, що відображає ступінь зацікавленості, мотивації та прихильності персоналу до компанії. Для ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», яке працює в галузі розробки програмного забезпечення, високий рівень залученості працівників є критично важливим фактором для досягнення успіху та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

По-перше, залучені працівники зазвичай демонструють вищу продуктивність. Вони більш активно беруть участь у роботі над проектами, що сприяє підвищенню якості продукту та скороченню термінів його реалізації. У

компанії, де працюють спеціалісти, зосереджені на досягненні спільних цілей, розвивається краща командна співпраця, що є особливо важливим у проєктних командах.

По-друге, рівень залученості безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів. У контексті ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», де у 2022 році плинність кадрів була на рівні 0,44, важливо працювати над покращенням залученості, щоб утримати цінних спеціалістів. Працівники, які відчують себе залученими та оціненими, менш схильні до звільнення, що зменшує витрати на найм нових працівників та їх адаптацію.

По-третє, високий рівень залученості сприяє покращенню корпоративної культури. Коли працівники відчують підтримку з боку керівництва та мають можливість брати участь у прийнятті рішень, це формує позитивний робочий клімат. Відкрита комунікація та можливість вносити свої пропозиції підвищують моральний дух команди, що в свою чергу веде до інновацій та кращих ідей у розробці програмного забезпечення.

Також, важливим аспектом є те, що залучені працівники краще реагують на зміни та виклики. У динамічному середовищі ІТ-індустрії, де технології та вимоги ринку постійно змінюються, здатність команди швидко адаптуватися та впроваджувати нові рішення є ключовою для успіху.

На завершення, для ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» рівень залученості працівників є важливим показником, який відображає здоров'я організації. Підвищення залученості не лише впливає на продуктивність і утримання кадрів, але й сприяє створенню інноваційного середовища, в якому працівники відчують свою цінність і важливість для загального успіху компанії. Інвестування в стратегії підвищення залученості є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей та розвитку ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» у конкурентному середовищі.

Формула для розрахунку рівня залученості персоналу:

$$\text{Рівень залученості персоналу} = \frac{\text{Кількість працівників без дисциплінарних стягнень}}{\text{Загальна кількість працівників зайнятих в проєкті}} * 100\%$$

Таблиця 2.6 – Динаміка КРІ ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна чисельність персоналу	92	67	85
Відділ розробки програмного забезпечення	57 осіб	43 осіб	55 осіб
Відділ управління проектами	17 осіб	12 осіб	15 осіб
Відділ тестування	18 осіб	12 осіб	15 осіб
Кількість завершених проєктів	130	80	120
Продуктивність праці (проєктів/особу)	3,55	1,93	3,55
Плинність кадрів	0,43	0,44	0,13
Рівень залученості	89,15%	90,91%	86,96%
Кількість робочих груп	6	6	6

Аналіз ключових показників ефективності (КРІ) в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за період 2021–2023 років демонструє значні зміни у продуктивності праці та рівні залученості персоналу. У 2021 році компанія досягла найвищого рівня продуктивності, зокрема, 3,55 проєкта на одного працівника. Це стало можливим завдяки злагодженій роботі шести робочих груп і чіткому розподілу завдань серед спеціалістів. Високий рівень залученості, який склав 89,15%, свідчить про ефективність системи управління талантами на той час.

Однак 2022 рік приніс нові виклики, пов'язані з воєнними діями та нестабільністю на ринку праці. Кількість завершених проєктів зменшилася до 80, а продуктивність праці впала до 1,93 проєкта на особу. Це відображає необхідність адаптації підходів до управління талантами, оскільки зростання плинності кадрів до 0,44 вказує на труднощі в утриманні спеціалістів. Водночас рівень залученості залишався високим, досягнувши 90,91%, що свідчить про успіхи в підтримці мотивації персоналу навіть у важких умовах.

У 2023 році ситуація стабілізувалася, з кількістю завершених проєктів, що зросла до 120, а продуктивність праці повернулася до 3,55 проєкта на працівника. Цьому сприяло зростання кадрового складу до 85 осіб і продовження роботи в шести робочих групах. Хоча рівень залученості дещо знизився до 86,96%, він все ще залишався на високому рівні, що підтверджує успішність стратегії управління талантами, зокрема, впровадження планів розвитку та резервів талантів.

Загалом, дані таблиці демонструють важливість системного підходу до управління талантами, особливо в умовах непередбачуваності та викликів, з

якими стикається компанія. Аналіз КРІ дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, а також визначити пріоритети для подальшого розвитку, що є критично важливим для успіху ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

Аналіз утримання талантів є критично важливим аспектом оцінки ефективності управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС». Утримання талантів передбачає не лише збереження кваліфікованих співробітників, але й створення сприятливих умов для їхнього професійного розвитку, задоволеності та залученості. В умовах високої конкуренції на ринку праці, особливо в сфері ІТ, підприємствам важливо не лише наймати найкращих фахівців, але й ефективно їх утримувати.

Дослідження показують, що основними чинниками, які впливають на утримання співробітників, є можливості для кар'єрного зростання, якісне управління, корпоративна культура та умови праці. Важливо проводити аналіз причин, чому працівники залишають компанію, а також виявляти фактори, які сприяють їхньому залишенню. Це може включати регулярні опитування, зворотний зв'язок від співробітників, а також аналіз показників плинності кадрів.

Забезпечення належного утримання талантів вимагає стратегічного підходу, що включає в себе програми професійного розвитку, адаптацію нових працівників, політику винагород та визнання досягнень. Таким чином, аналіз утримання талантів стає невід'ємною частиною стратегії управління персоналом, допомагаючи зберегти цінні ресурси компанії та сприяти її успішному розвитку.

Анкетування є важливим інструментом для оцінки рівня задоволеності співробітників у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», воно проводиться для всіх працівників компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за таланти зростає, розуміння потреб і очікувань співробітників стає критично важливим для утримання ключових фахівців і підвищення загальної продуктивності.

Ця оцінка рівня задоволеності та загальна оцінка управління талантами охоплює всіх працівників компанії, а не лише тих, хто зайнятий розробкою програмного забезпечення або його тестуванням. Такий підхід забезпечує більш

повну картину стану справ у компанії та дозволяє виявити потенційні проблеми, які можуть впливати на продуктивність і залученість всього колективу.

Отримані дані допомагають фахівцям HR-відділу та рекрутингу сформувати комплексне уявлення про рівень залученості співробітників.

Таблиця 2.7 – Анкета для працівників яку використовують в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Питання	Варіанти відповідей
1. Як ви оцінюєте свою загальну задоволеність роботою?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
2. Як ви оцінюєте умови праці у компанії?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
3. Як ви оцінюєте корпоративну культуру в компанії?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
4. Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в компанії?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
5. Як ви оцінюєте підтримку з боку керівництва?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
6. Як ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати?	1 (дуже незадоволений) до 5 (дуже задоволений)
7. Чи порекомендували б ви компанію своїм знайомим?	Так / Ні
8. Які у вас є коментарі або пропозиції для покращення роботи компанії?	Вільне поле для відповіді

В таблиці 2.8, подано результати анкетування за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8 – Результати анкетування рівня задоволеності в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023

Питання/Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Загальна задоволеність роботою: (середній бал)	4,1	3,6	4,5
2. Задоволеність умовами праці: (середній бал)	4,2	3,5	4,4
3. Задоволеність корпоративною культурою: (середній бал)	4,0	3,4	4,6
4. Задоволеність можливостями для професійного розвитку: (середній бал)	4,1	3,3	4,5
5. Підтримка з боку керівництва: (середній бал)	4,0	3,2	4,4
6. Кількість респондентів	80	50	75
7. Задоволеність рівнем заробітної плати: (середній бал)	4,3	3,5	4,2
8. Відсоток співробітників, які б рекомендували компанію: (%)	85%	60%	78%
9. Основні коментарі/пропозиції	-	-	-

Ця анкета, незважаючи на свою очевидну користь, має низку суттєвих недоліків, які можуть вплинути на точність та об'єктивність отриманих результатів.

По-перше, формулювання питань може бути занадто загальним і не враховувати специфіку різних відділів або ролей у компанії. Наприклад, працівники, що займаються розробкою програмного забезпечення, можуть мати інші потреби та очікування порівняно з фахівцями в сфері управління проєктами. Це може призвести до нерелевантних відповідей, які не відображають реальної ситуації.

По-друге, формат з оцінкою від 1 до 5, хоча й широко використовуваний, може бути недостатнім для повного відображення рівня задоволеності. Багато співробітників можуть вибрати «середню» оцінку, оскільки це зручніше, але це не дозволить виявити справжні проблеми або задоволення, яке вони відчувають.

По-третє, відсутність анонімності в анкетуванні може істотно вплинути на чесність відповідей. Співробітники можуть побоюватися, що їхні відповіді будуть використані проти них або вплинуть на їхні кар'єрні перспективи. Це може призвести до нещирих або «прикрашених» відповідей, які не відображають справжню картину.

Крім того, анкета містить тільки закриті питання, що не дає можливості для більш глибокого аналізу. Вільне поле для коментарів може залишитися непоміченим або проігнорованим в аналізі, хоча саме там можуть бути найцінніші відгуки.

Також варто звернути увагу на обмежене коло питань, яке охоплює лише базові аспекти задоволеності. Наприклад, не розглядаються питання, пов'язані з балансом між роботою та особистим життям, що в умовах сучасних викликів є надзвичайно важливим.

Варто також врахувати, що результати анкетування можуть відображати лише моментальний стан справ, а не довгострокову тенденцію. Тому важливо проводити анкетування регулярно, щоб виявити зміни в задоволеності співробітників з часом.

Зважаючи на ці недоліки, слід використовувати результати анкетування як один із багатьох інструментів для оцінки задоволеності працівників, а не як єдине джерело інформації для прийняття управлінських рішень.

Анкетування, яке наразі проводиться в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», потребує удосконалення, аби забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку задоволеності працівників. Враховуючи виявлені недоліки, важливо внести зміни в структуру та зміст анкет, щоб краще відобразити різноманітність досвіду співробітників у різних відділах.

Удосконалення може включати більш детальне формулювання питань, що дозволить врахувати специфіку роботи у різних командах. Важливо також розширити формат відповідей, додаючи можливість для відкритих коментарів на кожне запитання, що дозволить отримати глибшу інформацію про потреби та проблеми працівників.

Також слід забезпечити анонімність анкетування, що стимулюватиме співробітників давати щирі та відкриті відповіді. Регулярне проведення анкетування може допомогти виявити зміни в рівні задоволеності з часом та забезпечити краще розуміння динаміки задоволення працівників.

Удосконалення анкетування стане важливим кроком до формування більш ефективної системи управління талантами, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальну продуктивність та утримання цінних працівників у компанії.

Незважаючи на недоліки анкети, оцінка утримання талантів в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» буде проведена на основі її результатів. Це дозволить отримати цінні дані про задоволеність працівників різними аспектами роботи, такими як умови праці, корпоративна культура та можливості для розвитку.

Однак, важливо зазначити, що анкетування в подальшому потребує удосконалення, щоб забезпечити більш точні та репрезентативні результати. Дані, отримані з анкетування, стануть основою для аналізу рівня утримання талантів та допоможуть виявити ключові проблеми, що потребують покращення. Це, у свою чергу, сприятиме утриманню цінних кадрів та підвищенню продуктивності організації.

Показник утримання талантів є критично важливим для оцінки ефективності управління персоналом в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС». Він визначає, наскільки успішно компанія здатна зберігати своїх працівників, особливо ключових фахівців, які вносять значний внесок у розвиток бізнесу. Високий рівень утримання талантів свідчить про задоволеність працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями для професійного розвитку.

У компанії цей показник вимірюється на основі співвідношення кількості співробітників, які залишили компанію, до загальної чисельності працівників за певний період. Для ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» важливо відстежувати цей показник не лише за загальною кількістю співробітників, а й з огляду на спеціалізацію (розробка програмного забезпечення, тестування тощо).

Формула розрахунку:

$$\text{Відсоток утримання} = 1 - \frac{\text{Кількість звільнених працівників}}{\text{Загальна чисельність персоналу}} * 100\% \quad (2.3)$$

Зниження плинності кадрів вказує на те, що компанія реалізує ефективні стратегії з управління талантами, надаючи працівникам можливості для професійного зростання, підтримуючи їх мотивацію та задоволення від роботи. Високий показник утримання талантів дозволяє зменшити витрати на підбір і навчання нових співробітників, підвищити командну згуртованість та продуктивність, а також зберегти знання і досвід, накопичені працівниками.

Таким чином, регулярний аналіз показника утримання талантів є ключовим елементом стратегії управління персоналом в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», оскільки він сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії, поліпшенню робочого середовища і збереженню цінних ресурсів у вигляді досвідчених і кваліфікованих працівників.

В таблиці 2.9 представлено динаміку утримання талантів ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021 – 2023 роки

Таблиця 2.9 - Динаміка утримання талантів ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021 – 2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальна чисельність персоналу (на початок року)	129	88	115
Кількість прийнятих працівників	15	30	25
Кількість звільнених працівників	56	35	15
Кількість нових працівників	15	30	25
Кількість працівників без дисциплінарних стягнень	115	80	100
Відсоток утримання талантів	56,59%	60,23%	86,96%
Рівень задоволеності (опитування)	78%	72%	88%

Аналіз показників утримання талантів в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» за 2021-2023 роки вказує на значні зміни в кадровій ситуації компанії. Починаючи з 2021 року, коли загальна чисельність персоналу становила 129 осіб, компанія пережила суттєве скорочення чисельності до 88 працівників у 2022 році. Це скорочення супроводжувалося високим рівнем звільнень, що становив 56 осіб у 2021 році, але тенденція стала покращуватися в 2022 році, коли звільнення зменшилися до 35 осіб. У 2023 році компанія продемонструвала значний успіх у утриманні талантів, оскільки кількість звільнених працівників знизилася до 15 осіб, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації.

В контексті складного періоду 2022 року, пов'язаного з початком воєнного конфлікту між Росією та Україною, загальна чисельність персоналу зменшилася до 88 осіб, що стало наслідком необхідності тимчасового переміщення компанії до більш безпечних регіонів. Це призвело до високого рівня звільнень, який досяг 56 осіб, і в результаті показник утримання талантів складав лише 56,59%.

Проте, незважаючи на ці труднощі, у 2023 році компанія повернулася до Харкова, що сприяло покращенню ситуації з утриманням кадрів. Загальна чисельність персоналу знову зросла до 115 осіб, а показник утримання талантів досяг 86,96%. Рівень задоволеності працівників також продемонстрував позитивну динаміку, піднявшись до 88%, що свідчить про успішні зусилля компанії в створенні сприятливих умов праці та підвищенні мотивації співробітників. Ці результати свідчать про важливість адаптації стратегії управління талантами в умовах змінюваного зовнішнього середовища, що,

безумовно, вплине на подальшу конкурентоспроможність ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» на ринку праці.

Таким чином, Аналіз продуктивності праці в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» свідчить про те, що в умовах постійних змін та викликів, особливо під час війни, важливість ефективного управління талантами стає критичною. Середня продуктивність праці на рівні 3,55 проєктів на одного працівника у 2023 році свідчить про відновлення після труднощів, з якими компанія стикалася в попередні роки.

Динаміка KPI, включаючи рівень продуктивності та плинність кадрів, підкреслює, що управління талантами є невід'ємною частиною стратегічного розвитку компанії. Проте результати анкетування показали, що інструменти для вимірювання залученості та задоволеності співробітників потребують вдосконалення, що може вплинути на точність отриманих даних і, відповідно, на прийняття рішень щодо утримання талантів.

Важливо відзначити, що утримання талантів є складним завданням, яке вимагає активної роботи над створенням сприятливого робочого середовища, розвитку корпоративної культури та системи мотивації. Залучення та утримання висококваліфікованих фахівців є ключовими для збереження конкурентоспроможності компанії. Отже, подальші зусилля в цьому напрямі, а також вдосконалення методів аналізу продуктивності, дозволять компанії адаптуватися до нових викликів та досягати стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

В ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

3.1 Етапи побудови системи управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Розробка та впровадження системи управління талантами є критично важливим завданням для сучасних ІТ-організацій, особливо з огляду на стрімкі зміни у сфері технологій і високу конкуренцію за талановитих фахівців. В умовах, коли кадри визначають не лише ефективність, а й конкурентоспроможність бізнесу, компаніям потрібно створювати гнучкі та цілеспрямовані підходи до управління персоналом.

Одним із ключових елементів такої системи є виявлення талантів на всіх етапах роботи з працівниками – від найму до розвитку та утримання. На етапі рекрутингу організація повинна визначати не лише технічні навички кандидата, а й його потенціал для розвитку, здатність адаптуватися до змін та працювати у команді.

Розвиток внутрішніх талантів є наступним важливим кроком. Це передбачає створення індивідуальних планів розвитку, менторських програм і регулярних оцінювань. Крім того, ІТ-організації можуть впроваджувати програми ротації, що допомагають працівникам набувати різностороннього досвіду та посилюють їхню залученість. Для утримання найкращих фахівців необхідно створити такі умови, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. Це включає не лише конкурентні заробітні плати, а й нематеріальні фактори: кар'єрні перспективи, можливість працювати над цікавими проектами, баланс між роботою та особистим життям, підтримку інновацій та експериментів. Особливо важливим управління талантами стає в умовах воєнного конфлікту в Україні. Війна призвела до суттєвих змін у робочому середовищі: багато фахівців змушені працювати віддалено або переїхати в інші регіони чи країни. Психологічний тиск, викликаний нестабільністю, впливає на мотивацію та продуктивність команди. У цих умовах

компанії мають не тільки підтримувати своїх працівників, але й швидко адаптуватися до нових викликів. Це вимагає розвитку програм психологічної підтримки, гнучких графіків роботи та механізмів інтеграції нових працівників у віддалені команди.

Крім того, втрата частини ринку та зміни економічних умов змушують бізнеси переосмислювати свої пріоритети. Система управління талантами має допомогти компаніям зберегти висококваліфікованих спеціалістів і забезпечити безперервність бізнес-процесів у критичних умовах. Залученість та лояльність працівників під час війни стають ключовими факторами виживання бізнесу.

Система управління талантами також повинна бути інтегрованою у загальну стратегію компанії. Управління талантами не може існувати як окремий процес – воно має підтримувати досягнення бізнес-цілей і формувати культуру організації, спрямовану на розвиток та постійне навчання. Зрештою, впровадження таких систем є складним процесом, який потребує часу, але інвестиції в розвиток талантів завжди повертаються. Для ІТ-організацій, які хочуть залишатися на передовій ринку, це вже не питання вибору, а стратегічна необхідність – особливо в період воєнного конфлікту, коли адаптивність і людський капітал стають головними перевагами. Формування ефективної системи управління талантами в ІТ-організації передбачає взаємопов'язані завдання як для роботодавця, так і для працівника. Лише через співпрацю та взаємну відповідальність обидві сторони можуть досягти поставлених цілей, особливо в умовах викликів, які постали під час воєнного конфлікту в Україні. Взаємопов'язані завдання які постають як перед роботодавцем так і перед працівником представлено на рисунку 3.1.

Завдання, що постають перед роботодавцем і працівником, є взаємозалежними й потребують постійної взаємодії та синхронізації зусиль. Лише в умовах співпраці можна побудувати ефективну систему управління талантами, що сприятиме розвитку як окремих фахівців, так і компанії загалом. Роботодавець відіграє ключову роль у створенні умов для навчання, мотивації та професійного зростання, а працівник, у свою чергу, відповідає на ці можливості активною участю, самоорганізацією та прагненням до вдосконалення.



Рис.3.1 - Взаємопов'язані завдання роботодавця та працівника при формуванні системи управління талантами

Особливо важливо зберегти цей баланс у період воєнного конфлікту, коли адаптивність і підтримка стають критичними для успіху обох сторін. Під час війни компанії стикаються з додатковими викликами — необхідністю забезпечити стабільність бізнес-процесів, підтримувати командний дух у розрізнених командах і допомагати співробітникам справлятися з психологічним навантаженням. Водночас працівники змушені працювати в умовах невизначеності, релокації або стресу, що вимагає від них гнучкості та стресостійкості.

У такі періоди надзвичайно важливо, щоб роботодавці не лише зберігали фокус на результатах, але й ставили людський капітал у пріоритет, надаючи психологічну підтримку та створюючи простір для діалогу й взаємодії. Працівники, відчуючи турботу та безпеку, залишаються більш залученими та готовими докладати зусиль навіть у найскладніших умовах. Успішне управління талантами під час війни залежить від здатності компанії бути гнучкою, адаптувати стратегії та підтримувати своїх людей на всіх рівнях, а також від бажання працівників відповідати цим змінам готовністю розвиватися та працювати на спільний результат.

Таким чином, довіра, взаємоповага й спільне прагнення до розвитку стають ключовими факторами успіху. В умовах криз компанія та працівник перетворюються на справжніх партнерів, чия співпраця забезпечує не лише стабільність бізнесу, але й його довгострокове зростання.

Виконання цих завдань вимагає від роботодавця активного підходу до створення середовища, яке стимулює розвиток і утримання талантів. Компанія має пропонувати індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, проводити регулярні оцінки результатів та надавати чіткий і своєчасний зворотний зв'язок. Важливо впроваджувати програми навчання й менторства, щоб фахівці могли постійно вдосконалюватися та відчувати свою значущість для компанії. Для цього можна розробляти внутрішні курси чи компенсувати витрати на зовнішнє навчання. Особливу роль відіграє забезпечення конкурентних умов праці —

гнучкий графік, програми мотивації, можливість участі в цікавих проєктах і прозорі бонусні системи.

Працівникам, зі свого боку, варто проявляти ініціативу та відповідальність за свій розвиток. Постійне навчання, освоєння нових навичок і готовність брати на себе складні завдання допомагають швидко адаптуватися до змін і підвищити свою цінність для компанії. Активна участь у командних проєктах і співпраця з колегами також сприяють покращенню особистих результатів і посиленню професійних зв'язків. Важливо відкрито обговорювати свої потреби та прагнення з керівництвом, щоб разом знаходити оптимальні рішення для кар'єрного розвитку.

В умовах воєнного конфлікту компаніям потрібно бути особливо уважними до психологічного стану своїх працівників. Організація психологічної підтримки, програми релокації, віддалена робота та можливість гнучкого підходу до завдань стають важливими складовими успішного управління командою. Водночас працівники мають шукати способи підтримувати свою мотивацію та ефективність, навіть у складних умовах. Тут важливо розвивати стійкість до стресу та гнучкість у плануванні робочих процесів.

Тільки завдяки взаємній підтримці та довірі можна знайти оптимальні рішення, які врахують інтереси як компанії, так і працівника. Компанія має розглядати працівників не як ресурс, а як партнерів, здатних разом долати виклики й досягати нових висот. Це сприятиме не лише виживанню бізнесу, але й зміцненню лояльності команди та створенню стійкої корпоративної культури, що надихатиме на спільні перемоги, навіть у найскладніші часи.

Забезпечення взаємодії між компанією та працівниками стає основою для формування ефективної системи управління талантами. Щоб ця система працювала, необхідно вибудувати послідовні етапи, які охоплюють усі аспекти співпраці – від пошуку та залучення фахівців до їх адаптації, розвитку та утримання. Кожен етап повинен враховувати потреби обох сторін: роботодавець має чітко розуміти, які компетенції він шукає та як їх розвивати, а працівник – як його зусилля відповідатимуть довгостроковим цілям компанії та особистим

амбіціям. Успішне впровадження таких етапів передбачає постійний моніторинг результатів і коригування стратегії залежно від змін ринку й потреб команди. В умовах воєнного конфлікту особлива увага має приділятися етапам адаптації та підтримки, адже стабільність і безпека стають ключовими факторами, які мотивують працівників продовжувати роботу та розвиватися разом із компанією.

Етапи побудови системи управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Етапи побудови системи управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Етап	Опис етапу
Етап 1 - Визначення портрета талановитого співробітника	Визначення характеристик властивих високопотенційному співробітнику в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» на основі досвіду роботи з персоналом співробітників управлінського блоку компанії, а також цінностей компанії.
Етап 2 - Залучення та відбір талантів	Під час залучення високопотенційних співробітників, варто орієнтуватися здебільшого на зовнішній підбір, однак розширити лійку кандидатів за рахунок розвитку наряду прелімінарингу
Етап 3 - Адаптація талановитих співробітників	Покращити систему адаптації, яка існує в компанії.
Етап 4 - Розвиток і навчання талантів	1. Ротація талантів між різними проектами в разі їхньої зацікавленості у зміні виду діяльності. 2. Використання внутрішньої бази тренінгів і семінарів, конференцій, конкурсів, хакатонів та ін. 3. Надання співробітникам можливості навчання за певним курсом, у разі їхньої зацікавленості.
Етап 5 - Управління ефективністю	1. Розробка показників, що оцінюють ефективність роботи з системою. 2. Системна оцінка залученості та задоволеності співробітників роботою в компанії.
Етап 6 - Мотивація та утримання	1. Безмежні можливості особистісного та професійного розвитку в компанії 2. Індивідуальні річні бонуси, які залежать на пряму від досягнень талановитого співробітника 3. Нематеріальна мотивація у вигляді розробки сервісу «подяк» з можливістю отримання балів і купівлі за них мерчу компанії.

Джерело: сформовано автором

На поточний момент при формуванні системи управління талантами, компанії слід дотримуватися політики того, щоб забезпечити співробітникам максимальну свободу при виборі методів подальшого розвитку свого потенціалу.

З урахуванням цієї рекомендації, необхідно приділити увагу і детальніше опрацювати такі блоки, як: визначення портрета талановитого співробітника, розширення зовнішнього добору кандидатів, формування бази джерел для розвитку і навчання, сформуванати нематеріальну систему мотивації співробітників, а також виділити показники, які допоможуть оцінити ефективність роботи з високопотенційними співробітниками в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС».

На підставі аналізу діючої в компанії системи управління людськими ресурсами, можна виокремити такі недоліки при формуванні на її основі системи управління талантами:

1. Немає поетапного плану роботи з талановитими співробітниками. Ведеться робота в якихось окремих блоках системи управління людськими ресурсами, проте вона не систематизована.

2. Немає розуміння того, кого в компанії можна віднести до високопотенційних співробітників, що частково заважає компанії ще на етапі входу в компанію ідентифікувати дійсно талановитих співробітників, які підходять саме компанії «ЮНІТ СПЕЙС».

3. У компанії немає сформованого плану оцінки залученості та задоволеності співробітників, з метою поліпшення умов праці.

4. Немає виділених методик оцінки ефективності практик роботи з персоналом.

Основним заходом для усунення недоліків у традиційній системі управління людськими ресурсами та переходу до управління талантами є формування чітких критеріїв «портрета» талановитого співробітника. Це не просто перелік бажаних навичок або кваліфікацій, а комплексний образ фахівця, який відповідає стратегічним цілям компанії та здатний вносити внесок у її розвиток в довгостроковій перспективі. При створенні такого «портрету» важливо враховувати не лише професійні компетенції, але й особисті якості: готовність до навчання, здатність працювати в умовах невизначеності, стресостійкість, проактивність та гнучкість. У сучасних умовах, особливо під час війни, значення набувають такі риси, як емоційний інтелект, здатність швидко адаптуватися до

нових викликів та ефективна командна взаємодія. Формування цього «портрета» дозволяє компанії не лише чіткіше визначати, яких працівників потрібно залучати, але й будувати персоналізовані траєкторії їх розвитку. Це також допомагає уникнути помилок під час відбору кадрів, знижуючи ризик найму людей, які не відповідають цінностям чи завданням організації. Крім того, чіткі критерії «таланту» стають основою для оцінки ефективності працівників та мотиваційних програм, оскільки керівництво може бачити конкретні результати, які відповідають визначеним стандартам. Цей підхід дозволяє переходити від управління кадрами як ресурсами до стратегічного управління талантами, де кожен працівник сприймається як активний партнер у досягненні спільних цілей. Це особливо актуально для ІТ-компаній, де потреба в унікальних, висококваліфікованих фахівцях велика, а умови змінюються дуже швидко. Систематичний підхід до побудови «портрета» талановитого працівника допомагає компаніям не лише залучати кращих спеціалістів, але й створювати середовище, в якому ці таланти можуть максимально розкрити свій потенціал.

У таблиці 3.2 представлено характеристики, які рекомендовано використовувати для ідентифікації талановитого співробітника. На основі цих характеристик пропонується скласти матрицю компетенцій, яка допоможе детально розкрити рівень прояву кожної з них. Під час формування цієї матриці застосовується трирівнева градація – від низького до високого рівня прояву талантів.

Таблиця 3.2 – Портрет талановитого співробітника ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Критерій	Низький прояв талановитості	Середній прояв талановитості	Високий прояв талановитості
1	2	3	4
Розширення сфери пізнання	Детально вивчає ту галузь і ті технології, з якими працює щодня. Використовує новітні версії та цікавиться розвитком технології. Рідко вивчає інші платформи, стеки та технології.	Добре обізнаний з тими технологіями, з якими працює щодня. Проте цікавиться та вивчає інші технології, з метою можливості їх впровадження у проєкт.	Вивчає зміни, які відбуваються з технологіями, з якими працює щодня. Але, крім цього, активно цікавиться й іншими технологіями, прокачує свої знання завдяки створенню pet-проєктів.

1	2	3	4
Нестандартне мислення	Здебільшого вирішує завдання стандартизовано. Однак, до вирішення деяких проєктів підходить творчо і намагається впровадити інновації.	При вирішенні завдань проявляє творчий підхід, не завжди вносить у рішення щось нове, але намагається продумати різні сценарії.	Проявляє інноваційний підхід під час вирішення практично кожного завдання, вигадує щось нове і не боїться впроваджувати нові технології, які раніше не використовувалися.
Самостійність	Не висуває якісь ідеї за власною ініціативою, проте якщо до нього звернутися, то може взяти відповідальність на себе, але потрібна допомога інших людей при реалізації даної ідеї.	Здатний самостійно знаходити розв'язання задачі і проявляти ініціативу в пропозиції проактивних рішень, підсвічувати і позначати проактивно можливі ризики з пропозицією рішення.	Має чітке розуміння пріоритетів завдань з точки зору розробки. Прислухається до пріоритетів з точки зору бізнесу, здатний вирішити задачу в короткі терміни не шляхом надзусиль команди, а шляхом спільного спрощення завдань тощо.
Зацікавленість у реалізації проєкту	Під час розв'язання проєкту пропонує свої думки та ідеї, тільки якщо його запитують. Свою роботу над проєктом виконує якісно.	До вирішення проєкту підходить проактивно, пропонує свої ідеї, але не наполягає на їх реалізації, а також не висуває себе на лідерську позицію.	До вирішення проєкту підходить підготовленим, пропонує безліч різних ідей, готовий брати на себе відповідальність за повноцінну реалізацію проєкту.
Робота в команді	Активно ділиться з командою знаннями в процесі роботи над проєктом. Сприймає команду як джерело ресурсів для безперервного вдосконалення.	Здатний виконувати (тимчасово або на постійній основі) роль лідера в команді. Володіє поняттями емоційного інтелекту та враховує його для згуртування команди.	Сприймає команду як єдине ціле. Докладає зусиль до досягнення синергетичного ефекту. Знає сильні та слабкі місця кожного з учасників команди. Здатний самостійно вибудувати процеси для ефективної роботи команди.

Джерело: сформовано автором

Використання розробленого автором «портрета» талановитого співробітника під час роботи з системою управління талантами значно спростить

діяльність з оцінювання персоналу на вході в компанію, а також дасть змогу ідентифікувати кандидатів, які зможуть привнести в бізнес щось нове.

Для усунення наступного недоліку, а саме: немає сформованої системи мотивації та утримання талановитих співробітників, автором пропонується насамперед запустити в компанії оцінку залученості співробітників з періодичністю 1 раз на півроку. Для базової методики оцінки залученості автором рекомендується взяти методику, розроблену дослідниками інституту Gallup, а конкретно опитувальник Q12. Опитувальник дає змогу завдяки 12 точним запитанням із закритими відповідями «так» або «ні» визначити, що для працівників найважливіше та оцінити рівень їхньої залученості. Також, варто зазначити, що запитання опитувальника дають змогу оцінити задоволеність співробітників у 4 різних сферах:

- кар'єра і розвиток: зрозуміти чи відчуває співробітник, що реалізовує себе в роботі;
- місія і мета організації: чи усвідомлюють члени команди не тільки місію компанії, а й свій внесок у її досягнення;
- визнання і цінність: оцінка визнання і похвали за хорошу роботу;
- міжособистісні відносини: оцінка того, як колеги ставляться один до одного.

Опитувальник Gallup Q12 завдяки формулюванню правильних запитань дає змогу швидко і точно оцінити залученість і вибудовувати роботу з персоналом залежно від отриманих відповідей. Результати самого опитування на пряму пов'язані з такими показниками компанії, як продуктивність праці, прибуток, утримання та плинність кадрів, що також дає переваги роботи з даним опитувальником.

Хоч опитування Gallup Q12 є вже розробленим і його можна застосовувати в будь-якій організації, варто зазначити, що формулювання запитань в опитуванні мають бути адаптовані під конкретну цільову аудиторію, а в цьому разі - під корпоративну взаємодію між працівниками в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС». Автором

пропонується модифікувати запитання опитування і представляти їх співробітникам у вигляді, представленому в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Модифікація запитань за методикою Gallup Q12 під специфіку комунікацій у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Базові питання	Модифіковані запитання
1. Чи знаєте ви, чого очікує від вас роботодавець?	1. Чи знаєш ти, що очікує від тебе роботодавець?
2. У вас є матеріали та інструменти, необхідні для якісної роботи?	2. Чи маєш ти необхідне обладнання для належного виконання своєї роботи?
3. У вас є можливість щодня робити те, що ви вмієте найкраще?	3. Чи маєш ти можливість щодня робити на своїй роботі те, що ти робиш найкраще?
4. За останні сім днів ви отримували визнання або похвалу за хорошу роботу?	4. За останні сім днів ти отримував визнання або похвалу за хорошу роботу?
5. Чи вважаєте ви, що ваш керівник або хтось на роботі піклується про вас як про особистість?	5. Чи вважаєш ти, що твій керівник або хтось на роботі піклується про тебе як про особистість?
6. Хто-небудь на роботі сприяє вашому розвитку?	6. Хто-небудь на твоїй роботі сприяє твоєму професійному розвитку?
7. Чи враховується ваша точка зору?	7. Чи береться до уваги твоя точка зору?
8. Місія і мета вашої компанії змушує вас відчувати, що ваша робота важлива?	8. Чи викликають у тебе місія і стратегія вашої компанії почуття значущості виконуваної тобою роботи?
9. Чи вважають ваші колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?	9. Чи вважають твої колеги своїм обов'язком якісно виконувати свою роботу?
10. У вас є найкращий друг на роботі?	10. Чи є у тебе на роботі справжній друг?
11. За останні півроку хто-небудь на роботі говорив з вами про ваші успіхи?	11. За останні півроку чи говорив хто-небудь із тобою на роботі про твої професійні успіхи та досягнення?
12. Минулого року у вас були можливості вчитися і рости на роботі?	12. За останній рік чи були в тебе на роботі можливості для набуття нових знань і професійного зростання?

Джерело: удосконалено автором

Етапи побудови системи управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» є важливим стратегічним завданням для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії в умовах швидких технологічних змін і підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри. Створення ефективної системи управління талантами починається з чіткого визначення профілю ідеального співробітника, що дозволяє залучати високопотенційних фахівців, здатних відповідати вимогам бізнесу.

Наступним важливим кроком є впровадження процесів відбору та адаптації, що включають індивідуальні плани розвитку, менторські програми та регулярні оцінювання результатів. Це сприяє не лише розвитку професійних навичок працівників, а й підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи. У період воєнного конфлікту в Україні особливо важливою стає психологічна підтримка співробітників, що сприяє збереженню стабільності в командах і підтримці командного духу.

Для утримання талановитих спеціалістів компанії повинні пропонувати не лише конкурентоспроможні умови праці, а й можливості для кар'єрного зростання, участі в цікавих проектах, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям. Взаємодія між роботодавцем і працівником вимагає постійної комунікації, довіри та співпраці, що забезпечує адаптацію до нових викликів і дозволяє досягати спільних цілей.

Загалом, ефективна система управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» не лише відповідає на виклики, що постають перед компанією в умовах нестабільності, але й сприяє довгостроковому розвитку організації, формуючи стійку корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та зростання. Інвестиції в розвиток талантів завжди повертаються, і їх реалізація стає критично важливою для досягнення успіху в сучасному ІТ-ринку.

3.2 Запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії на ринку. Воно дозволяє системно аналізувати внесок кожного співробітника в досягнення стратегічних цілей підприємства, що сприяє підвищенню як індивідуальної, так і командної продуктивності. Виявлення сильних сторін та потенційних зон розвитку талантів допомагає ефективніше керувати кадровими ресурсами, орієнтувати працівників на подальше вдосконалення та досягнення особистих і професійних цілей.

Така система стимулює розвиток мотивації, забезпечує справедливість у прийнятті рішень щодо винагород і кар'єрного зростання, зменшує ризик відтоку цінних фахівців та підвищує рівень залученості персоналу. Прозора і зрозуміла система оцінки допомагає уникнути конфліктів та зміцнює довіру між працівниками і керівництвом. Це також сприяє кращому плануванню професійного розвитку, зокрема шляхом формування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання та навчання.

Крім того, оцінка ефективності талантів дає можливість вчасно виявляти лідерські якості і формувати резерв керівних кадрів, що критично важливо для довгострокового розвитку компанії. На основі результатів оцінювання можна оптимізувати розподіл завдань і функцій, підвищуючи ефективність роботи команди та уникати перевантаження окремих працівників. Це також забезпечує можливість прийняття управлінських рішень, заснованих на даних, що мінімізує суб'єктивність і покращує точність прогнозування майбутніх кадрових потреб.

Таким чином, запровадження системи оцінки ефективності талантів є не лише інструментом контролю та вимірювання результатів роботи, але й засобом створення умов для розвитку інновацій, підвищення рівня задоволеності працівників та досягнення сталого розвитку компанії.

Будь-яка управлінська дія супроводжується оцінкою доцільності або ефективності її впровадження. Під час оцінювання управлінських рішень у сфері менеджменту найчастіше використовують експертні методи, методи анкетування, динаміки основних економічних показників у діяльності компанії. Водночас оцінка може здійснюватися шляхом співвідношення рівня конкурентоспроможності компанії до і після прийняття рішень.

Однак не всі системи управління аналізуються на предмет ефективності реалізації внутрішньосистемних рішень. Так, наприклад, будучи відносно новим напрямом, талант-менеджмент в організації оцінюють досить рідко. У той же час, являючи собою одну з управлінських дій, захід, що реалізується в рамках зазначеної системи, має аналізуватися не тільки на предмет комплексної ефективності, а й на предмет впливу на конкурентоспроможність компанії. Для

того щоб визначити процес оцінювання ефективності управління талантами в організаціях, необхідно звернутися до методик, які пропонуються сучасними вченими. Дослідження дало змогу розділити наявні методики на два напрями, які зазначено на рисунку 3.2.

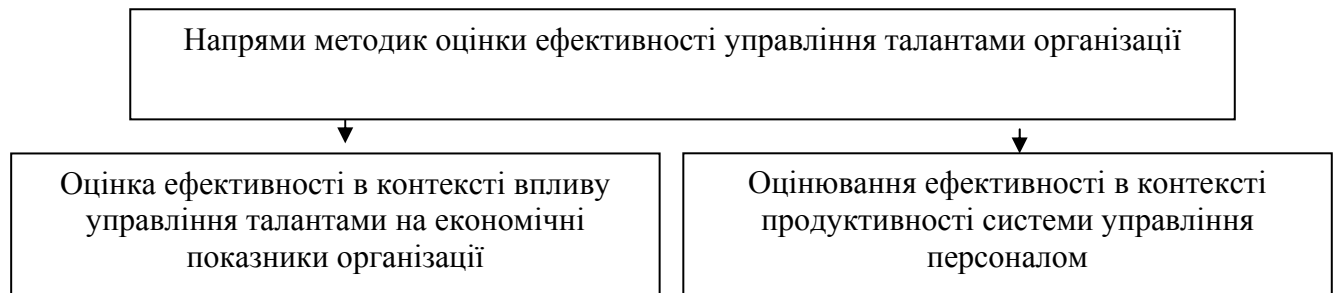


Рис. 3.2 - Напрями методик оцінки ефективності управління талантами організації

Джерело: згруповано автором

Більшість дослідників сходяться на думці, що управління талантами є інструментом системи управління організацією, спрямованим на підвищення результативності її діяльності. У дослідженнях пропонується використовувати підхід, що враховує вплив систем управління талантами на контекст організації.

Особлива увага приділяється створенню «групи талановитих співробітників», яка дає змогу оцінити вплив таких працівників на діяльність компанії. Під контекстом розуміється створення пояснювальної моделі, що відображає взаємодію елементів системи управління талантами з факторами зовнішнього та внутрішнього оточення на глобальному, національному, галузевому, організаційному та індивідуальному рівнях.

Управління талантами на практиці передбачає врахування чинників не окремо, а в їхньому взаємозв'язку, що забезпечує більш повне розуміння впливу на керовані об'єкти. У рамках цього підходу розроблено параметри для оцінювання результативності управління талантами, наведені в таблиці 3.4.

Незважаючи на практичну значущість цих параметрів, їх застосування не завжди дає змогу отримати повні результати. Деякі фактори складно виразити кількісно. Наприклад, «цінність талантів» практично неможливо виміряти,

оскільки вона визначається індивідуальними здібностями співробітника, які проявляються під час виконання конкретних завдань, що ускладнює її об'єктивне оцінювання в рамках управлінської практики.

Таблиця 3.4 - Параметри оцінювання ефективності управління талантами в організаціях

Параметр	Визначення	Оцінка
Рівень контекстних чинників	Фактори зовнішнього середовища: попит на ринку праці, рівень інфляції, ціни, політична та	Чим вищий рівень контекстних чинників, то слабший їхній вплив на систему управління талантами
«Вхід» талантів в організацію	економічна стабільність у країні	Чим більший показник "входу талантів" - тим більше талановитих співробітників у компанії
Галузеві чинники	Питома вага і динаміка талантів у загальній структурі персоналу організації	Чим вужче профільна і спеціалізована компанія, тим вищий ступінь талановитості працівників
Стратегічний рівень системи управління талантами	Ситуація на ринку праці, попит на конкретні вакансії на ринку	Оцінюється роль лідерів і корпоративна культура
Корпоративна культура та корпоративні цінності	Філософія та визначення талантів	Чим вища корпоративна культура - тим більше талантів в організації
Цінності талантів	Ідентифікація, залучення та добір, оцінювання й утримання талантів	Впливають на визначення таланту і на практики управління талантами в компанії.

Джерело: сформовано автором на основі [13; 21; 27; 33]

Визначення обставинних факторів також є недостатньо конкретним, оскільки виділяється велика кількість елементів зовнішнього середовища, які так чи інакше впливають на менеджмент компанії та систему управління талантами зокрема. Водночас, на наш погляд, запропонований підхід досить повно охоплює всі наявні фактори, які впливають на результати діяльності компанії за умови впровадження ефективної системи управління талантами. Методика виділяє три взаємопов'язані рівні управління: стратегічний, корпоративний та галузевий. Кожен із них надає власні дані про якість управління талантами.

Наразі існують й інші методи оцінки ефективності управління талантами, засновані на показниках фінансової стабільності та рентабельності підприємств.

Важливо поєднувати різні показники оцінки, враховуючи як економічні, так і ті, що стосуються управління персоналом. Методи оцінки ефективності управління талантами, що ґрунтуються на фінансовій стабільності та рентабельності підприємств, не завжди точно відображають систему управління талантами. Оцінка виключно на основі економічних показників є проблематичною, оскільки ці дані зазвичай показують загальну тенденцію, на яку впливають багато зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому для отримання більш повної та точної картини ефективності управління талантами в організації необхідно враховувати різні аспекти.

В таблиці 3.5 представлено систему оцінки управління талантами, яка поєднує фінансові показники та показники управління персоналом.

Таблиця 3.5 – Система оцінки управління талантами для ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Показник	Пояснення
1	2
Фінансові показники	
Рентабельність інвестицій у талант (ROI)	Розрахунок співвідношення між прибутком, отриманим від використання талантів, та витратами на їхній розвиток. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно інвестуються кошти в управління талантами.
Валовий прибуток на одного співробітника	Оцінка, яка показує, скільки валового прибутку генерує кожен співробітник. Цей показник допомагає зрозуміти ефективність працівників у створенні доходу.
Зниження витрат на утримання персоналу	Аналіз витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та визначення фінансових вигод від стабільності команди.
Витрати на навчання та розвиток	Вимірювання витрат на навчання на одного співробітника у відношенні до збільшення продуктивності або доходу.
Показники управління персоналом	
Рівень задоволеності співробітників	Регулярні опитування для вимірювання рівня задоволеності роботою та умовами праці. Це може передбачати аналіз результатів, пов'язаних з утриманням талантів.
Плинність кадрів	Вимірювання відсотка співробітників, які залишають компанію протягом певного періоду. Це показник ефективності управління талантами.
Кількість внутрішніх просувань	Визначення відсотка співробітників, які отримали підвищення на основі результатів їхньої роботи, що свідчить про можливості розвитку в компанії.

1	2
Ефективність навчальних програм	Аналіз впливу програм навчання на продуктивність та результати роботи співробітників.
Комплексний показник	
Комбінований індекс	Узагальнений показник, який відображає загальну ефективність управління талантами в організації. Він формується шляхом об'єднання кількох ключових показників, що дозволяє отримати цілісну картину стану справ в управлінні талантами.

Проведемо розрахунок за цією методикою оцінки талантів для ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС», в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Оцінка управління талантами ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність інвестицій у талант (ROI), %	200	80	150
Валовий прибуток на одного співробітника, грн.	257489	135679	203984
Зниження витрат на утримання персоналу, грн.	20,000	8,000	12,000
Витрати на навчання та розвиток на одного працівника, грн.	6000	3000	4500
Середній бал задоволеності (максимальний 5)	3.8	2.5	4.1
Коефіцієнт плинності кадрів	0.43	0.40	0.13
Кількість внутрішніх просувань, %	25	10	20
Ефективність навчальних програм, %	80	50	70
Комбінований індекс	0.85	0.60	0.75

Використання запропонованої оцінки за 2021, 2022 та 2023 роки ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» демонструє значні коливання в ефективності управління талантами та загальному стані компанії. Рентабельність інвестицій у талант (ROI) у 2021 році була високою (200%), проте у 2022 році через негативні наслідки військового конфлікту впала до 80%. У 2023 році спостерігається відновлення до 150%, що свідчить про покращення ефективності.

Валовий прибуток на одного співробітника знизився з 257489 грн. у 2021 році до 135679 грн. у 2022 році. Однак у 2023 році він зріс до 203984 грн., що вказує на покращення доходів компанії. Зниження витрат на утримання персоналу також відбулося, зменшившись з 20000 грн. у 2021 році до 8000 грн. у 2022 році,

але у 2023 році зріс до 12000 грн., що може свідчити про необхідність інвестування в стабільність команди.

Витрати на навчання та розвиток зменшилися з 6000 грн. у 2021 році до 3000 грн. у 2022 році, що могло призвести до зниження якості підготовки. У 2023 році витрати підвищилися до 4500 грн., що позитивно вплине на розвиток компетенцій працівників. Середній бал задоволеності співробітників знизився з 3.8 у 2021 році до 2.5 у 2022 році, але зріс до 4.1 у 2023 році, що свідчить про покращення умов праці.

Коефіцієнт плинності кадрів залишався відносно високим у 2021 та 2022 роках (0,43 та 0,40 відповідно), але значно знизився до 0,13 у 2023 році. Це свідчить про покращення стабільності команди. Внутрішні просування зменшилися з 25% у 2021 році до 10% у 2022 році, але зріс до 20% у 2023 році вказує на відновлення кар'єрних можливостей.

Ефективність навчальних програм знизилася з 80% у 2021 році до 50% у 2022 році, проте у 2023 році підвищилася до 70%, що свідчить про покращення якості навчання. Загальний комбінований індекс знизився з 0,85 у 2021 році до 0,60 у 2022 році, але у 2023 році зріс до 0,75, що вказує на позитивні зміни в управлінні талантами.

Таким чином, показники свідчать про значні виклики у 2022 році, пов'язані з військовим конфліктом в Україні, але у 2023 році спостерігається поступове відновлення, що свідчить про потенціал для подальшого покращення. Рекомендується продовжувати інвестувати в розвиток персоналу та поліпшення умов праці для стабільності та задоволеності співробітників.

Для покращення управління талантами в компанії необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах. Перш за все, важливо підвищити інвестиції в навчання та розвиток працівників, адже зростання витрат на ці заходи позитивно вплине на продуктивність та ефективність роботи. Відзначене зниження витрат на навчання у 2022 році негативно позначилося на загальному рівні задоволеності співробітників і їхній продуктивності. Компанії слід створити більш різноманітні

та адаптовані програми навчання, які враховують специфіку та потреби різних груп працівників.

Другим важливим аспектом є покращення комунікації всередині команди. Регулярні зустрічі та відкритий діалог між керівництвом і працівниками допоможуть зрозуміти потреби співробітників і вчасно реагувати на їхні запити. Це також може підвищити рівень задоволеності, що спостерігається у 2023 році.

Крім того, компанії слід звернути увагу на розвиток внутрішніх кар'єрних можливостей. Внутрішні просування відображають не лише визнання досягнень співробітників, а й їхню мотивацію. Створення системи, яка підтримує кар'єрний ріст, дозволить залучити й утримати талановитих працівників.

Важливо також працювати над зниженням плинності кадрів. Зниження коефіцієнта плинності в 2023 році є позитивним сигналом, але варто продовжувати реалізовувати ініціативи, які сприятимуть утриманню працівників, такі як покращення умов праці, гнучкий графік, соціальні гарантії та програми лояльності.

Не менш важливо зосередитися на моніторингу та оцінці ефективності навчальних програм. Постійний аналіз результатів навчання допоможе виявити сильні та слабкі сторони цих програм і вдосконалити їх відповідно до потреб бізнесу.

Загалом, покращення цих аспектів може призвести до підвищення ефективності управління талантами, зростання продуктивності, покращення задоволеності співробітників та стабільності команди. Впровадження цих змін створить позитивну атмосферу в компанії і сприятиме її подальшому розвитку.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнесі управління персоналом, людськими ресурсами та талантами стає ключовим елементом успішної організаційної стратегії. Ці поняття, хоч і пов'язані між собою, відображають різні аспекти роботи з людським капіталом. Управління персоналом зосереджене на адміністративних питаннях, таких як найм та навчання, тоді як управління людськими ресурсами має більш стратегічний підхід, орієнтуючись на розвиток потенціалу працівників та створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання. Водночас управління талантами акцентує увагу на ідентифікації та розвитку високоефективних спеціалістів, підкреслюючи їхню важливість для досягнення загальних цілей компанії. Сучасні організації, зважаючи на динамічні зміни в бізнес-середовищі, мають адаптувати свої стратегії управління, фокусуючи увагу на розвитку стосунків між працівниками та компанією, що, в свою чергу, сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та підвищенню залученості працівників. Отже, ефективне управління людськими ресурсами є не лише умовою виконання щоденних завдань, а й стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокового зростання та конкурентоспроможності організації.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано товариство з обмеженою відповідальністю «ЮНІТ СПЕЙС» яка працює на ринку в сфері ІТ.

Аналіз структури персоналу показує, що, незважаючи на зменшення загальної чисельності працівників у 2022 році внаслідок військових дій, компанія змогла відновити та збільшити кількість співробітників у 2023 році, це свідчить про її прагнення до розвитку та стабільності в умовах воєнного конфлікту.

З соціальної точки зору, структура персоналу демонструє певні зміни: зменшення молодших працівників та збільшення кількості співробітників старшого віку. Відзначено зростання кількості працівників з меншим стажем роботи, що може свідчити про залучення нових талантів. Загалом, ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» ілюструє приклад компанії, яка використовує кризи як можливість для розвитку, адаптуючи свої стратегії управління персоналом до потреб ринку.

Аналіз управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» показує, що продуктивність праці є критично важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських процесів, особливо в умовах, коли таланти стають основним ресурсом у ІТ-секторі. Результати за 2021-2023 роки свідчать про те, як зовнішні фактори, зокрема військові дії, значно вплинули на продуктивність, знижуючи її в 2022 році до критичного рівня. Однак, завдяки стратегічним змінам в управлінні, таким як створення нових робочих груп і покращення внутрішньої комунікації, компанія змогла відновити продуктивність до попереднього рівня.

Ключовим аспектом аналізу KPI є рівень залученості працівників, який відображає їхню мотивацію та прихильність до компанії. Аналіз KPI за період 2021–2023 років показує значні зміни у продуктивності праці та рівні залученості. Після найвищих показників у 2021 році, у 2022 році компанія зіткнулася з новими викликами, але рівень залученості залишався високим, що свідчить про успіхи в підтримці мотивації. У 2023 році ситуація покращилася, продуктивність повернулася на колишній рівень, а рівень залученості залишився стабільним.

Аналіз утримання талантів в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» підкреслює його критичну важливість для ефективного управління кадрами. Результати анкетування за 2021-2023 роки показують зміни в задоволеності співробітників, акцентуючи на умовах праці, корпоративній культурі та можливостях розвитку. Однак виявлені недоліки, як-от загальність питань і відсутність анонімності, можуть знижувати точність даних, що вказує на необхідність удосконалення анкетування. Для підвищення точності оцінки важливо переробити структуру анкет, враховуючи специфіку різних відділів.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи доведено, що у сучасних умовах, особливо для ІТ-компаній, розробка системи управління талантами є вкрай важливою. Першим етапом є виявлення талантів у різних аспектах роботи з працівниками, починаючи з рекрутингу, де важливо не лише оцінити технічні навички, а й потенціал кандидата до розвитку і командної роботи.

Система управління талантами має бути інтегрована в загальну стратегію компанії, адже вона не може існувати окремо від бізнес-цілей. Важливо, щоб

обидві сторони — роботодавець і працівник — активно співпрацювали для досягнення спільних цілей, особливо в умовах викликів воєнного конфлікту. Взаємозв'язок між роботодавцем і працівником включає в себе обов'язки обох сторін: роботодавець створює умови для розвитку, а працівник відповідає на ці можливості активною участю і прагненням до вдосконалення.

В роботі представлено ключові характеристики, які допомагають ідентифікувати талановитих співробітників в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС». Матриця компетенцій, розроблена на основі цих характеристик, використовує трирівневу градацію для оцінки прояву талантів. Це дозволяє детально аналізувати рівень здібностей співробітників у сферах, таких як розширення знань, нестандартне мислення, самостійність, зацікавленість у проєкті та командна робота. Такий підхід сприяє виявленню потенційних лідерів і підвищенню ефективності управління кадрами в компанії.

Запровадження оцінки ефективності талантів у ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» виступає як стратегічно важливий крок, що допомагає компанії зміцнити свою позицію на ринку. У кваліфікаційній роботі висловлено пропозицію щодо необхідності поєднання економічних та управлінських показників для ефективної оцінки управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС». Використання виключно фінансових метрик, таких як рентабельність інвестицій у талант і валовий прибуток на одного співробітника, не забезпечує повного розуміння стану системи управління талантами, оскільки ці показники можуть бути під впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Для досягнення більшої точності та об'єктивності запропоновано впровадження комплексної системи оцінки, яка враховує як фінансові показники, так і показники управління персоналом, такі як рівень задоволеності співробітників, плинність кадрів та ефективність навчальних програм. Введення комбінованого індексу дозволить створити цілісну картину ефективності управління талантами в організації.

Таким чином, ефективне управління талантами в ТОВ «ЮНІТ СПЕЙС» демонструє, що адаптація стратегій і акцент на розвиток кадрів є ключем до стабільності та продуктивності в умовах сучасного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Особливості формування людського капіталу засобом його інтелектуалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 3 (03). С. 271–273. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/54.pdf
2. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1096-1099.
3. Бившева Л. О., Кондратенко О. О. Особливості найму та підбору персоналу в сучасних організаціях Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 3. С. 266-272.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
5. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
6. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68-7
7. Винничук Р.О. Формування успішного талант-бренду організації в умовах інноваційних процесів в Україні //Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок : тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17–19 травня 2018 року, Львів. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 24–26.
8. Володін Д. Хочеш іти в гору, бери з собою талант / Д. Володін. URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/76096/>
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 538 с

10.Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 10. С. 99–112.

11.Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 794. С. 23-32.

12.Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Випуск 36. С. 65–69.

13.Дараган О.І., Пилипенко М.Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>.

14.Драган, О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2019. Т. 25, № 2. С. 86-95.

15.Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/rozbudova-infrastruktury-maye-buty-u-fokusi-povoyennogo-vidnovlennya-odeskogo-regionu>

16.Дрималовська Х.В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 3 (66). С. 58–62.

17.Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 48–49. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.

18.Захарчин Г.М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 212–218.

19.Картошов С.А. Управління талантами як HR-технологія. Вісник, «Економіка». 2019. № 1. с. 19-28

20.Клецова Н.В. Залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 427–432.

21.Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. Науковий вісник будівництва. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.

22.Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць. Київ: Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ, 2014. № 2 (8). С. 181–187.

23.Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125-129.

24.Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Випуск 12. С. 125–129.

25.Лігоненко Л.О. Інтелектуальний капітал підприємства: науково-методичні засади та результати оцінювання Економіка України. 2014. № 5 (630). С. 47-57.

26.Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. Науковий вісник. Демократичне врядування. 2019. № 2 (24). С. 6–12.

27.Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 127–133.

28.Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. №4(50). С. 127–133.

29.Обушна, Н. І., Селіванов, С. В., & Кашлакова, А. І. E-Learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: Теоретико-прикладний аспект. Публічне управління та адміністрування в Україні, 2021. №22, с. 29-35.

30.Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/368>

31.Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69–75.

32.Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 116-120.

33.Перспективи розвитку HR-технологій URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13922/temp>

34.Попело О.В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. Економіка і регіон. 2015. № 2 (51). С. 66–78.

35.Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Випуск 3. С. 95–103.

36.Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. №160. С. 103-107.

37.Прудіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Економіка : реалії часу. 2013. №1 (6). С. 172 –177.

38.Савченко А. Знайти або виростити таланти // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2007. № 5. С. 73–76

39.Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>

40.Шимановська-Діанич Л.М. Управління талантами як важлива умова підвищення конкурентоспроможності підприємства в «новій економіці» Стратегія розвитку України у глобальному середовищі: матеріали III між нар. Наук.-практ. конф. Сімферополь, Ялта, 2009. с. 57-64.

41.Шмідт Е., Розенберг Дж. Як працює Google / пер. з англ. Ю.І. Гордієнка. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 304 с

42.Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-63>.

43.Як налаштовувати HR-процеси під час війни? HR.Studio, 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D1%8F%D0%BA%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%88%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8hr%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B8%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8-hr-studio-sofi-papirnyk>

44.David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. Fundamentals of Human Resource Management 12 th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.

45.Functions of Human Resource Management. URL: <https://www.businesstopia.net/human-resource/functions-human-resource>

46.Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent / D. Hilton // Credit Union Executive Journal. 2013. Vol. 40, No. 5. P. 179-189.

47.<https://www.businesstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management>

48.Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf

49.Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf

50.Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>