

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100)

УДК 331.1

JEL Classification: M10; M12

Алла Холодницька

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: allakholidnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>
ResearcherID: [G-9430-2014](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Владислав Шкалаберда

здобувач вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vladshkalaberda@ukr.net

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У статті розглянуто систему управління талантами як важливий інструмент управління персоналом, що полягає у створенні передумов для максимізації потенціалу персоналу. У процесі дослідження розглянуто процеси, пов'язані з розробкою та впровадженням інноваційних методів управління персоналом, зокрема управління талантами. Проведено аналіз сучасних методів та засобів пошуку, оцінки та аналізу персоналу організації.

Акцентовано увагу на тому, що для створення ефективної системи управління талантами необхідно визначити критерії оцінки потенційних кандидатів. Систематизовані сучасні методи оцінювання персоналу, що можуть використовуватися в системі талант-менеджменту: центр оцінки, кейс-інтерв'ю, тестування, метод 360 градусів, мозковий штурм, рейтинговий метод, метод KPI. Для виявлення та залучення талановитих кандидатів запропоновано використовувати: пошук у соціальних мережах, оголошення про роботу на спеціалізованих сайтах, рекомендації співробітників, пасивних кандидатів, таргетування тощо.

Для пошуку потенційних кандидатів доцільно також розвивати бренд роботодавця через такі платформи, як Instagram, Facebook, LinkedIn і Glassdoor; месенджери Telegram та Viber. Наголошено на важливості ведення HR-аналітики, що дозволяє зібрати необхідні дані про стан ринку праці, персонал організації та ефективність управління ним.

Доведено важливість врахування різноманітності та мультикультурності при залученні персоналу та управлінні талантами, оскільки завдяки інклюзивній культурі працівники мають відчуття безпеки, належності та визнання, а також великі можливості для самореалізації.

Розглянуто досвід впровадження управління талантами Deloitte і ABC Retail, які змогли суттєво підвищити конкурентоспроможність і утримати кращих співробітників. Система управління талантами Deloitte базується на п'яти ключових принципах: прозорість, розвиток кар'єри, цілеспрямованість, співпраця та розвиток лідерства. А система управління талантами ABC Retail включає такі компоненти: сильний бренд роботодавця; наймання та утримання; програми розвитку співробітників.

Встановлено, що управління талантами фокусується на розвитку талантів і досягненні стратегічних цілей, на відміну від класичного управління персоналом, яке забезпечує ефективне виконання завдань і досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: талант-менеджмент; добір персоналу; оцінка персоналу; управління персоналом; HR-аналітика; розвиток; утримання.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У зв'язку зі зростанням конкурентного тиску на ринку підприємства змушені шукати ефективні інструменти управління персоналом для підтримання стійкої конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є талант-менеджмент, який дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників. Проте при впровадженні та розвитку системи талант-менеджменту багато компаній зіткнулися з проблемами. Найчастіше вони пов'язані з недостатнім розумінням та оцінкою потреб компанії в талановитих співробітниках, недосконалістю побудови та розвитку індивідуальних кар'єрних траєкторій для співробітників, обмеженістю бюджету для залучення та утримання талантів, а також недостатнім використанням hr-технологій для розвитку та впровадження системи талант-менеджменту.

Вирішення цих проблем потребує проведення науково-дослідної роботи, спрямованої на розробку та впровадження інноваційної системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. Для цього необхідно вивчити потреби компанії в талановитих співробітниках, розробити механізми для виявлення та відбору кандидатів на посади, застосувати методи розвитку кар'єрних траєкторій співробітників, вивчити найефективніші методи залучення талантів, розкрити можливості використання сучасних технологій для розвитку та впровадження системи талант-менеджменту.

Це дозволить залучати та створювати висококваліфікованих співробітників, що своєю чергою сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності на ринку та підвищенню ефективності діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні принципи концепції талант-менеджменту у своїх роботах розкрили, Робертсон Алан і Грем Еббі [11], Джон Біллсберрі [1]. Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання інноваційні технології підбору, навчання та оцінювання персоналу, слід відзначити І. І. Кичко [7], Л. М. Ремньову [10]. Л. О. Лігоненко, І. О. Цимбалюк, О. В. Демченко, В. Тимошенко, які досліджують сучасні реалії розвитку системи талант-менеджменту в частині: ефективного добору персоналу, побудови HR-бренду роботодавця, наставництва, використання технологій коучингу, розвитку та утримання талантів, визначення пріоритетів та перспектив управління талантами в організаціях [8;12]. А. О. Полторацька досліджувала життєвий цикл талановитого працівника та виділила особливості формування системи талант-менеджменту підприємства для кожного з рівнів управління [9].

Останні дослідження та публікації, пов'язані з розробкою та впровадженням інноваційної системи талант-менеджменту для підбору та залучення висококваліфікованого персоналу в організацію, показують важливість цієї теми та її актуальність для підприємств та організацій різних сфер діяльності.

Напрацювання науковців та практиків підтверджують думку про те, що ключовою складовою інноваційної системи талант-менеджменту є розробка комплексної стратегії, яка має включати не лише технічні та інструментальні аспекти, але й людські чинники. Успіх реалізації такої стратегії залежить від культури організації та її лідерства, які повинні підтримувати та стимулювати реалізацію системи талант-менеджменту [2].

Крім того, у публікаціях акцентується увага на важливості використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації процесу талант-менеджменту, що дозволяє значно ефективніше використовувати ресурси організації та скоротити час на пошук та добір кандидатів [4; 5; 15].

Також у дослідженнях наголошено на важливості системної оцінки та підвищення рівня знань, навичок та компетенцій співробітників через розробку та впровадження програм навчання та розвитку [14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча існує значна кількість досліджень та публікацій, присвячених темі талант-менеджменту та його інноваційним підходам, окремі аспекти залишаються недостатньо дослідженими, зокрема: інструменти для вимірювання ефективності інноваційної системи талант-менеджменту та її впровадження в організації, впливу соціально-економічних факторів на успішність інноваційної системи талант-менеджменту в організації, потребують удосконалення методи та стратегії залучення талановитих працівників до організації та збереження їх у довгостроковій перспективі, оцінка впливу талант-менеджменту на корпоративну культуру компанії та розвиток організації, а також дослідження взаємозв'язку між інноваційною системою талант-менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до формування інноваційної системи талант-менеджменту для добору та залучення та розвитку персоналу організації, що була б ефективним стратегічним інноваційним інструментом управління персоналом та розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційної системи талант-менеджменту в організації, яка б допомогла залучати та утримувати талановитих працівників.

Виклад основного матеріалу. Талант-менеджмент – це інтегрований підхід до відбору, оцінки та розвитку потенціалу персоналу. Мета управління талантами – створення комфортного середовища для розвитку та професійного зростання працівника, який вміє ефективно застосовувати свої знання та навички.

Інноваційна система талант-менеджменту є інструментом для добору та залучення висококваліфікованого персоналу в організацію, що є особливо актуальним у сучасних ринкових умовах. За останні роки інтерес до талант-

менеджменту зростає, підприємства розуміють важливість залучення та збереження талановитих працівників для успішної діяльності та конкурентоспроможності [4;11].

Одним з основних аспектів розробки інноваційної системи талант-менеджменту є визначення критеріїв оцінки потенційних кандидатів та наявного персоналу організації. Для цього можна використовувати різноманітні методи та інструменти, такі як assessment center, інтерв'ю, тестування та інші, які представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Сучасні методи та інструменти оцінювання персоналу

Метод	Опис методу
Assessment center	це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх
Case-інтерв'ю	один із найбільш дієвих способів проаналізувати дії/рішення кандидата в певній ситуації і його здатність застосовувати на практиці теоретичні навички
Тестування	оцінка професійних навичок за допомогою тестів
Метод «360 градусів»	метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності цього співробітника займаній посаді
Корпоративне навчання	нестандартні ситуації дають змогу співробітнику проявити свої якості та навички, які він не застосовував у звичайному робочому ритмі
Brainstorm	учасники озвучують якомога більше варіантів, зокрема й найнеймовірніші, а потім з усіх обираються найкращі ідеї або рішення, які можна реалізувати на практиці
Метод рейтингів	Досягнення і характеристики співробітників оцінюють у балах, а їхню кількість підсумовують і порівнюють з іншими
Метод КРІ	Ключові показники ефективності співробітника. За допомогою цього методу визначається результативність фахівця

Джерело: складено автором на основі [14].

Далі необхідно розробити перспективну стратегію для збереження талановитого персоналу, яка базується на аналізі потреб організації, розвитку кар'єри та працівників. Наприклад, можна використовувати індивідуальні плани розвитку працівників, програми наставництва, системи мотивації та винагородження [2].

Важливим аспектом інноваційної системи талант-менеджменту є забезпечення підтримки працівників та їх інтеграція в організацію. Для цього можна використовувати програму орієнтації, тобто всіх нових працівників знайомитимуть з культурою організації.

Система має включати різноманітні підходи для виявлення та залучення талановитих кандидатів, які представлені на рис. 1. Крім того, вона повинна мати чіткий процес оцінювання та відбору, щоб гарантувати, що на роботу приймаються лише потрібні кандидати.

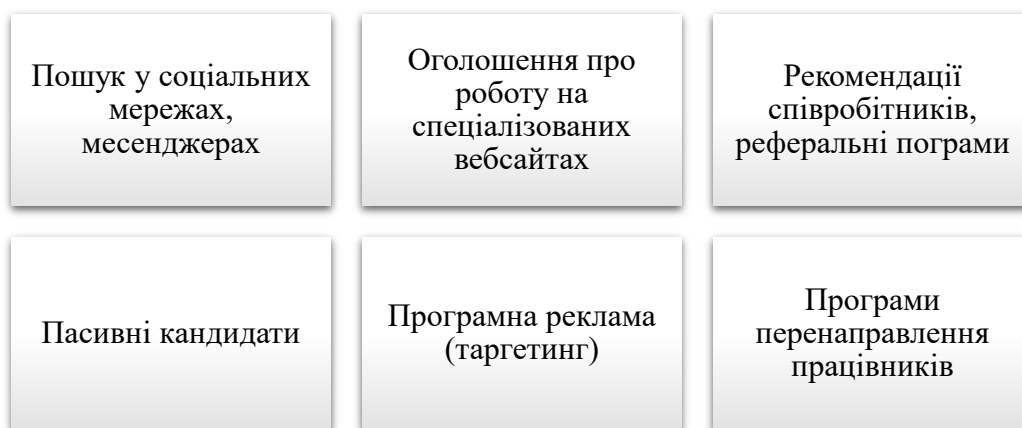


Рис. 1. Основні інноваційні методи найму персоналу

Джерело: складено авторами на основі [3].

Щоб розробити та запровадити таку систему, організаціям необхідно визначити пріоритет управління талантами як ключову стратегічну ініціативу та інвестувати в необхідні ресурси та технології. Це потребує встановлення чітких цілей і показників для управління талантами, створення сильного бренду роботодавця, надання можливостей для розвитку співробітників і наставництва, а також використання даних і технологій для покращення найму й утримання персоналу [2].

Одним із ключових аспектів інноваційної системи управління талантами є використання даних і аналітики для прийняття рішень. Збираючи й аналізуючи дані про продуктивність співробітників, канали найму та тенденції на ринку праці, організації можуть визначати сфери, які потребують вдосконалення, і приймати рішення щодо найму, розвитку й утримання працівників. Крім того, такі технології, як системи відстеження кандидатів і програмне забезпечення для управління продуктивністю, можуть оптимізувати процеси найму та розвитку, покращити комунікацію та співпрацю, а також надати цінну інформацію про результати праці персоналу [1].

Для підтримки впровадження інноваційної системи управління талантами організації можуть використовувати різноманітні інструменти та техніки. Зокрема, платформи соціальних мереж, таких як Instagram, Facebook, LinkedIn, Glassdoor, месенджери Telegram та Viber тощо, для просування свого бренду роботодавця та встановлення зв'язку з потенційними кандидатами.

Використання hr-аналітики дозволить відстежувати ефективність ініціатив щодо найму й утримання персоналу та визначати аспекти, які потребують покращення, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на 25 %. На рис. 2 представлені основні аналітичні дані.



Рис. 2. Етапи впровадження, джерела даних та ключові показники HR-аналітики

Джерело: складено з використанням [15].

Важливий акцент в сучасних умовах здійснюється на аналітиці заробітної плати, є ключовою складовою формування ціннісної пропозиції роботодавців; поширення використання автоматизованих технологій підбору персоналу, які дозволяють помітно скоротити час та зусилля на закриття вакансій та формування воронки рекрутингу; поглиблене використання hr-метрик; оцифрування можливих вигод від прийняття управлінських рішень; тестування гіпотез та вирішення проблем у сфері управління персоналом.

Ще один важливий аспект інноваційної системи управління талантами – акцент на різноманітності та інклюзії. Різноманітність, яка є вродженою або набутою, а також очевидною та прихованою, охоплює ряд аспектів, таких як стать, раса, вік, інвалідність, сексуальна орієнтація, різноманітність, цінність, культурні коди тощо. Інклюзивність включає побудову корпоративної культури, яка цінує та підтримує різноманітність. В інклюзивній культурі працівники мають почуття безпеки, належності та визнання, а також великі можливості для самореалізації.

Понад 200 американських та європейських досліджень з D&I (Diversity & Inclusion), включаючи дослідження Bersin Academy, показали, що компанії, які дослухаються до своїх працівників, у 12 разів краще утримують їх; 8,5 раза краще задовольняють та утримують своїх клієнтів; 6,6 раза успішніше адаптуються до змін [5].

Активно шукаючи та наймаючи кандидатів із різним досвідом, організації можуть отримати вигоду з ширшого спектра поглядів та досвіду, що може сприяти розвитку інновацій та креативності. Крім того, культура залучення та належності може допомогти покращити залученість та утримання працівників [2].

Одним із прикладів ефективної системи талант-менеджменту є компанія Deloitte, яка є однією з провідних постачальників послуг у сфері аудиту, консалтингу, фінансів, ризик-менеджменту та податків. У 2014 році Deloitte провела оновлення системи талант-менеджменту, щоб мати змогу краще враховувати виклики сучасного бізнесу та забезпечити належну підготовку свого персоналу для майбутніх завдань. Вона базується на п'яти ключових принципах: прозорості, розвитку кар'єри, орієнтації на мету, співпраці та розвитку лідерства. Також компанія запровадила інноваційну систему оцінювання, яка включає регулярні обговорення професійного розвитку між керівником і підлеглим, а також забезпечує збір зворотного зв'язку від колег та клієнтів.

Також Deloitte надає своїм працівникам доступ до різноманітних навчальних програм, серед яких – онлайн-курси, тренінги з розвитку лідерства та професійної підготовки, а також можливість участі в міжнародних програмах обміну. Як результат, компанія Deloitte стала однією з найбільш привабливих роботодавців у своїй галузі.

Ще одним прикладом успішного впровадження талант-менеджменту є ABC Retail – це велика роздрібна компанія, яка намагалася залучити й утримати найкращих спеціалістів на висококонкурентному ринку. Вони визнали необхідність визначення пріоритету управління талантами як ключової стратегічної ініціативи та розробили інноваційну систему управління талантами, яка включала такі компоненти:

- Сильний бренд роботодавця: інвестиції в створення сильного бренду роботодавця, який підкреслює цінності компанії, її місію та зобов'язання щодо розвитку та кар'єрного зростання працівників.

- Набір і утримання персоналу на основі даних: використання аналітики для відстеження ефективності ініціатив щодо найму й утримання персоналу, а також ухвалення рішень щодо найму, розвитку й утримання.

- Програми розвитку співробітників: навчання, наставництво та кар'єрний шлях, щоб допомогти співробітникам отримати нові навички та просуватися в кар'єрі.

- Різноманітність та інклюзивність: прийом на роботу кандидатів з різним походженням, а також розвиток культури інклюзивності та належності.

Реалізація цих ініціатив суттєво вплинула на продуктивність персоналу компанії, відбулося підвищення залученості та лояльності співробітників і

задоволеності роботою, а також зниження плинності кадрів. Компанія також змогла залучити та утримати найкращі таланти та позиціонувати себе для довгострокового успіху на висококонкурентному ринку.

У результаті можна порівняти систему талант менеджменту з класичним управлінням персоналом (табл. 2).

Таблиця 2

*Порівняльна характеристика талант-менеджменту
і класичного управління персоналом*

Особливості	Талант менеджмент	Класичне управління персоналом
Фокус	На талантах та потенціалі	На виконанні завдань та відповідності стандартам
Підхід до розвитку	Індивідуальний	Груповий
Управління процесом	Стратегічне	Операційне
Підхід до оцінки	Комплексний та орієнтований на майбутнє	Оцінка відповідності стандартам та виконання завдань
Результат	Забезпечує розвиток талантів та досягнення стратегічних цілей	Забезпечує ефективне виконання завдань та досягнення операційних цілей

Джерело: систематизовано на основі [1]

Талант менеджмент - це підхід до управління персоналом, що акцентує увагу на талантах та потенціалі. У порівнянні зі звичайним управлінням персоналом, талант менеджмент має кілька особливостей:

1. Фокус на талантах та потенціалі. Основна мета талант менеджменту полягає в розвитку талантів та досягненні стратегічних цілей. У порівнянні з класичним управлінням персоналом, яке фокусується на виконанні завдань та відповідності стандартам, талант менеджмент забезпечує підтримку розвитку потенціалу працівників.

2. Індивідуальний підхід до розвитку. Талант менеджмент базується на індивідуальному підході до розвитку працівників, де кожен працівник розглядається окремо, враховуючи його потенціал, можливості та інтереси. У свою чергу, звичайне управління персоналом підтримує груповий підхід, де працівники спільно виконують завдання.

3. Стратегічне управління процесом. Талант менеджмент є стратегічним підходом до управління персоналом, орієнтованим на довгострокові цілі на відміну від класичного управління персоналом, яке орієнтоване переважно на виконання поточних завдань.

4. Комплексний підхід до оцінки працівників орієнтований на майбутнє. У талант менеджменті використовують комплексний та майбутньоорієнтований підхід до оцінки працівників, що дозволяє визначити їх потенціал та можливості. Натомість звичайне управління персоналом більш орієнтоване на оцінку відповідності стандартам та виконання завдань.

5. Забезпечення розвитку талантів та досягнення стратегічних цілей. Талант менеджмент забезпечує розвиток талантів та досягнення стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє працівникам розвиватися та вдосконалювати свої навички, що в свою чергу допомагає компанії досягати своїх стратегічних цілей [6].

Загалом, інноваційна система управління талантами може мати значні переваги для організацій. Впроваджуючи комплексну стратегію, яка включає ефективні механізми з найму, розвитку та утримання, компанії можуть залучати та утримувати найкращі таланти, покращувати залученість працівників і задоволеність роботою, а також створювати міцну основу для майбутнього успіху [2;13].

Висновки і пропозиції. Отже, інноваційна система талант-менеджменту є інструментом управління персоналом, який може позитивно вплинути на бізнес-процеси в організації та забезпечити їй конкурентні переваги.

Дослідження показали, що компанії з інноваційними системами талант-менеджменту мають вищий рівень замученості та лояльності, задоволеності та утримання персоналу в порівнянні з компаніями, які не мають таких систем. Крім того, такі компанії більш успішно привертають та розвивають таланти, що призводить до підвищення продуктивності та результативності.

З метою розробки та впровадження ефективної системи талант-менеджменту для підбору та залучення висококваліфікованого персоналу в організацію, необхідно провести аналіз та оцінку потреб компанії в кадрах, розробити стратегію талант-менеджменту, яка буде відповідати потребам організації та сприяти її розвитку. Необхідно також виділити найбільш ефективні методи та інструменти талант-менеджменту, які дозволять підвищити привабливість компанії для кандидатів та збільшити задоволеність працівників роботою.

Для успішної реалізації системи талант-менеджменту важливо мати чіткий план дій та розробити методіку для оцінки її ефективності. Крім того, необхідно створити ефективний та простий у використанні інструмент для збору, обробки та аналізу даних про працівників та кандидатів, що дозволяє оперативно реагувати на потреби компанії.

Наступним кроком буде впровадження системи талант-менеджменту та її постійне вдосконалення. Для досягнення цієї мети необхідно включити в процес розробки та впровадження системи всіх відділів та підрозділів компанії, залучити керівництво та забезпечити належне навчання та підтримку персоналу.

Таким чином, розробка та впровадження інноваційної системи талант-менеджменту може стати важливою складовою розвитку будь-якої компанії, що сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості співробітників та їх задоволеності роботою, а також швидкому закриттю вакансій висококваліфікованими фахівцями.

Список використаних джерел

1. Біллсбері Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал / Д. Біллсбері. – Дніпропетровськ : Баланс-клуб, 2002. – 256 с.
2. Вишневська С. Управління талантами на інноваційних підприємствах / С. Вишневська, К. Вишневський // Академічний журнал міждисциплінарних досліджень. – 2013. – С. 329-334.
3. Джиндал П. Розвиток та управління молодими талантами: основи стратегій управління талантами для покоління Y / Пунам Джиндал, Мосхін Шайх // Міжнародний журнал навколишнього середовища, праці та зайнятості. – 2017. – Т. 4, № 3. – С. 171.
4. Індустрія 4.0 та ефективне управління талантами // Міжнародний дайджест з управління людськими ресурсами. – 2019. – Т. 27, № 5. – С. 13–15.
5. Інклюзія та Різноманітність: досвід національних компаній - HRpro [Електронний ресурс] // HRpro. – Режим доступу: <https://hrpro.com.ua/podii/inklyuziya-ta-raznomanitnist-dosvid-nacjonalnih-kompanij>.
6. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022) : Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi: Batumi Navigation Teaching University, 2022. PP. 120-123.
7. Кичко І. І. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу / І. І. Кичко, О. Ю. Горбачова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017/ – № 2. – С. 7–14.
8. Лігоненко Л. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації [Електронний ресурс] / Лариса Лігоненко, Ігор Цимбалюк, Олена Демченко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2017. – № 2(46). – Режим доступу: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.
9. Полторацька А. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації [Електронний ресурс] / Альона Полторацька // Інфраструктура ринку. – 2021. – № 53. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-14>.
10. Ремньова Л. М. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу [Електронний ресурс] / Л. М. Ремньова, Т. В. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1(25). – С. 45–53. – Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
11. Робертсон А. Управління талантами. Як отримати вигоду з таланту ваших підлеглих / А. Робертсон, Е. Грем. – Київ : Баланс Бізнес Букс, 2004. – 200 с.
12. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / В. Тимошенко // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. – 2022. – Т. 2, № 10. – С. 59–64. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2022-0205>.
13. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А. В. Холодницька // Науковий вісник. – 2015. – С. 61–64.
14. Шлях нагору: талант-менеджмент як концепція розвитку персоналу компанії [Електронний ресурс] // Finassessment - сервіс онлайн тестування фінансових фахівців. – Режим доступу: <https://finassessment.net/blog/put-naverkh-talant-menedzhment-kak-kontseptsiya-razvitiya-personala-kompanii>.

15. HR-АНАЛІТИКА: важливість, приклади, курси, вакансії [Електронний ресурс] // BUSINESS YIELD. – Режим доступу: <https://businessyield.com/uk/business-strategies/hr-analytics/>.

References

1. Billsberi, D. (2002). *Yak pidibraty i zberehty potribnyi personal [How to recruit and retain the right staff]*. Balans-klub.
2. Vyshnevska, S., & Vyshnevskii, K. (2013). Upravlinnya talantamy na innovatsiynikh pidpryyemstvakh [Management of talents at innovative enterprises]. *Management of talents at innovative enterprises – Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 329-334.
3. Jindal, P., & Shaikh, M. (2017). Dzhyndal P. Rozvytok ta upravlinnya molodymy talantamy: osnovy stratehiy up-ravlinnya talantamy dlya pokolinnya Y [Developing and managing young talent: A framework of talent management strategies for Gen Y]. *Mizhnarodnyy zhurnal navkolyshnoho seredovyshcha, pratsi ta zaynyatosti – International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 171. <https://doi.org/10.1504/ijewe.2017.087795>.
4. Industriia 4.0 ta efektyvne upravlinnia talantamy [Industry 4.0 and effective talent management]. (2019). *Mizhnarodnyy daydzhest z upravlinnya lyudskymy resursamy – Mizhnarodnyi daidzhest z upravlinnia liudskymy resursamy*, 27(5), 13–15. <https://doi.org/10.1108/hrmid-05-2019-0128>.
5. Inkliuziia ta Riznomanitnist: dosvid natsionalnykh kompanii - HRpro [Inclusion and Diversity: the experience of national companies - HRpro]. (n.d.). <https://hrpro.com.ua/podii/inklyuziya-ta-riznomanitnist-dosvid-naczionalnih-kompanij>.
6. Kychko, I., Remnova, L., & Kholodnytska, A. (2022). Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022): Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi : Batumi Navigation Teaching University (pp. 120-123).
7. Kychko, I.I., & Horbachova, O.Yu. (2017). Innovatsiini metody pidboru ta otsinky personalu [Innovative methods of personnel selection and evaluation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, (2), 7–14.
8. Lihonenko, L., Tsybalyuk, I., & Demchenko, O. (2017). Talant-menedzhment yak innovatsiina kontseptsiia ta instrument upravlinnia liudskymy resursamy biznes-orhanizatsii [Talent management as an innovative concept and tool of human resources management of a business organization]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, (2(46)). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>.
9. Poltoratska, A. (2021). Talant-menedzhment yak kliuchovi chynnyk rozvytku suchasnoi orhanizatsii [Talent management as a key factor in the development of a modern organization]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (53). <https://doi.org/10.32843/infrastuct53-14>.
10. Remnova, L.M., & Zabashtanska, T.V. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu [Conceptual foundations of staff training in the context of digital business transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (1(25)), 45–53. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
11. Robertson, A., & Graham, E. (2004). *Upravlinnia talantamy. Yak otrymaty vyhodu z talantu vashykh pidlehykh [Talent Management. How to capitalize on the talent of your employees]*. Balans Biznes Buks.

12. Tymoshenko, V. (2022). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral part of the organization's success]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(10), 59–64. <https://doi.org/10.32750/2022-0205>.

13. Kholodnytska, A.V. (2015). Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia [Modern technologies of personnel selection and possibilities of their practical use]. *Scientific Bulletin – Naukovyi visnyk*, 61–64.

14. Shliakh nahoru: talant-menedzhment yak kontseptsiiia rozvytku personalu kompanii [The way up: talent management as a concept of company personnel development]. *Finassessment - servis onlain testuvannia finansovykh fakhivtsiv*. <https://finassessment.net/blog/put-nav-erkh-talant-menedzhment-kak-kontseptsiya-razvitiya-personala-kompanii>.

15. HR-ANALITYKA: vazhlyvist, pryklady, kursy, vakansii [HR-ANALYTICS: importance, examples, courses, vacancies]. *BUSINESS YIELD*. <https://businessyield.com/uk/business-strategies/hr-analytics/>.

Отримано 11.05.2023

UDC 331.1

Alla Kholodnytska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [G-9430-2014](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

Vladislav Shkalaberda

student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: vladshkalaberda@ukr.net

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM AS A STRATEGIC INNOVATIVE TOOL OF PERSONNEL MANAGEMENT

Within the article, a talent management system as an important tool for personnel management is considered, which consists in creating the prerequisites to maximize the personnel potential. In the course of the study, the author investigated the processes associated with the development and implementation of innovative methods of personnel management, in particular talent management. The analysis of modern methods and tools for searching, evaluating and analysing the company's personnel is carried out.

Attention is focused on the fact that in order to create an effective talent management system, it is necessary to define criteria for evaluating potential candidates. Modern methods of personnel evaluation that can be used in the talent management system are systematized, namely: assessment centre, case-interview, testing, 360-degree method, brain storm, rating method, KPI method. To identify and attract talented candidates, it is suggested to use as follows: search in social networks, job and on specialized sites, recommendations of employees, passive candidates, targeting, and so on.

Instagram, Facebook, LinkedIn and Glassdoor, Telegram and Viber messengers are also used to develop the employer's brand to find potential candidates. Attention is focused on the relevance of carrying out HR analytics, which allows collecting the required data on the state of the labour market, the company's personnel and effectiveness of its management.

It is proven that it is important to consider diversity and multiculturalism when engaging staff and managing talent, because through an exclusive culture, the employees have a sense of security, belonging and recognition, as well as great opportunities for self-realization.

Within the article, the experience of implementing by Deloitte and ABC Retail the talent management system, which could significantly increase the competitiveness and retain the best employees, is considered. The Deloitte's talent management system is based on five key principles, namely: transparency, career development, commitment, collaboration, and leadership development. And the ABC Retail's talent management system includes the following components: strong employer's brand; hiring and retaining; development programs for employees.

It is established that talent management focuses on the development of talent and achievement of strategic goals, in contrast to classical personnel management, which ensures the effective performance of the tasks and achievement of goals.

Keywords: *talent management; syrecruitment; personnel assessment; personnel management; HR-analytics; development; retention.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 15.