

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>

УДК 331.108.2:338.439

## РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF TALENTS IN THE SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Драган Олена Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

**Пилипенко Максим Леонідович**

здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Національного університету харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2413-0486>

**Dragan Olena**

National University of Food Technology

**Pylypenko Maksim**

Educational and Scientific Institute of Economics and Management  
National University of Food Technology

У статті досліджується управління талантами та його розвиток у системі менеджменту персоналу підприємства. Визначено, що у зарубіжній практиці на стратегічному рівні управління персоналом на зміну поняттю «управління людськими ресурсами» широко застосовується термін «управління талантами». Проаналізовані визначення науковців поняття «управління талантами», які підтверджують його спрямованість на стратегічний рівень управління персоналом. Дискусійним є авторське визначення поняття «талановитий працівник», і недостатньо визначені категорії персоналу, які до нього відносяться на підприємстві харчової промисловості. Запропоновано методичний підхід до оцінки рівня управління талантами на підставі визначення інтегрального показника, який дозволить знайти слабкі і проблемні його місця з метою подальшого удосконалення та усунення негативних тенденцій в розвитку персоналу підприємства.

**Ключові слова:** управління талантами, система менеджменту персоналу, персонал, талановиті працівники, підприємство, харчова промисловість.

В статье исследуется управление талантами и его развитие в системе менеджмента персонала предприятия. Установлено, что в зарубежной практике на стратегическом уровне управления персоналом на смену понятию «управление человеческими ресурсами» используется термин «управление талантами». Проанализированы определения учёных понятия «управление талантами», что подтверждают его направленность на стратегический уровень управления персоналом. Дискуссионным есть авторское определение понятия «талантливый работник», и недостаточно определены категории персонала, которые к нему относятся на предприятии пищевой промышленности. Предложен методический подход к оценке уровня управления талантами, который позволит найти его слабые и проблемные места с целью дальнейшего совершенствования и устранения негативных тенденций в развитии персонала предприятия.

**Ключевые слова:** управление талантами, система менеджмента персонала, персонал, талантливые работники, предприятие, пищевая промышленность.

Management of talents and its development talents in the system of personnel management of the enterprise is investigated in the article. Foreign researchers show the change to the concept of "management human capitals" to strategic level of management personnel term "management talents" is widely used. Different determinations of the concept of "management talents" is analyzed, which confirms its focus on the strategic level of management personnel. The essence of the concept of "management talents" as the activity of HR-department (division) with forecasting of talented workers' volumes, that may be need by the company, conditioning for their timely introduction, determination of professions and the level of competence before their potential recruiting is offered. The essence of the concept of "talented worker" is not researched enough the categories of personnel which belong to the enterprise of food industry is discussed. Essence of the concept of "talented worker" as a worker that has professional capabilities, skills, knowledge, experience and works with a high creativity and productivity, always tries to improve the job results is offered in the article. For every category of personnel can be the indexes for determination of talented worker: administrative, technological, technical, organizational, marketing decisions (achievements), achievements of economic, financial results, providing of the level of products competitiveness, invention, rationalizer, certification, tutorship and others like that. Every enterprise also can pull out its own requirements to the personnel with the aim of development of talented workers and providing their competitiveness. The methodical approach to the estimation of the level of management of talents on the basis of determination of integral index by five constituents: reputational, motivational, organizational, skilled and personnel development is offered. This approach will allow finding its weak and problem points with the aim of further improvement and removal of negative tendencies in the personnel development of the enterprise.

**Keywords:** talent management, system of personnel management, personnel, talented workers, enterprise, food industry.

**Постановка проблеми.** Підприємства-лідери харчової промисловості – це сучасні бізнес організації з високопродуктивним технічним оснащенням, інноваційними технологіями, новою продукцією, підготовленим висококваліфікованим персоналом, які відповідають вимогам цілого комплексу міжнародних стандартів з системи управління якістю, системи управління безпечністю харчових продуктів, системи екологічного управління, системи управління охороною здоров'я та безпекою праці, Міжнародного харчового стандарту IFS Food, Органік стандарту тощо. Це потребує вирішення низки управлінських, технічних, технологічних, економічних, маркетингових, фінансових питань при постійно змінних та непередбачуваних умовах функціонування підприємств. Розв'язати дані питання вдається тільки висококваліфікованим професіоналам, які мають відповідну освіту, знання, досвід, інтуїцію, прагнення працювати в команді і впливати на позитивні зміни. Саме цих людей вважають за талановитих працівників, на яких спрямовані мотивація, стимулювання і розвиток, що, в свою чергу, відображається на кінцевих економічних результатах роботи, зайнятті високих позицій підприємства у репутаційних рейтингах тощо. Водночас залишаються поза увагою керівництва більшості підприємств питання – планування спадкоємності, передача досвіду молодим фахівцям, рекрутинг професіоналів, які належать до сфери управління талантами. Тому, розвиток управління талантами залишається актуальним для підприємств харчової промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий інтерес до управління талантами значно збільшився за останні 5 років. Теоретико-прикладні питання розвитку управління талантами в діяльності компаній досліджені у працях зарубіжних авторів, таких як: Е. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс і Е. Екселрод [1], М. Еффрон і М. Орт [2], Т. Чаморро-Премузич [3], Т. Рагленд [4], А. Робертсон, Е. Грем [5], А. Швеєр [6], Д. Уоткінс [7] та інших.

Заслужують на увагу праці з цього напрямку вітчизняних авторів, таких як: Р. Винничук [8], Н. Кузнецової [9], О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор [10], Є. Щьокіної, Н. Задорожнюк, І. Білоусовоїа [11] та інших.

Водночас розгляд розвитку управління талантами з позиції його місця та ролі у системі менеджменту персоналу підприємства є недостатньо дослідженим і потребує розроблення науково-практичних підходів.

**Постановка завдання.** Метою статті є: 1) розгляд управління талантами у системі менеджменту персоналу; 2) розроблення методичного підходу до оцінки рівня управління талантами підприємства харчової промисловості.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із сучасних напрямків в менеджменті персоналом є розвиток управління талантами.

У кінці 1990-х міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах [2]. Керівники найбільших компаній, таких як General Electric, Procter & Gamble, розпочали розвивати новий напрямок в менеджменті персоналу – управління талантами.

Термін «управління талантами», використано вперше Девідом Уоткінсом в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [7]. Узагальнення підходів до сутності поняття «управління талантами» наведено у табл. 1.

*Мета управління талантами* – цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств.

Для досягнення цієї мети, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості управлінської праці в менеджменті персоналу.

За класичною схемою існує 4 рівні управління персоналом [12, с. 15]:

- Оперативний – домінує кадрова робота.
- Тактичний – домінує, власне, управління персоналом.
- Стратегічний – домінує управління людськими ресурсами.
- Політичний – домінує робота по розробці кадрової політики.

Водночас поняття «управління людськими ресурсами» є застарілим терміном на його зміну зарубіжна практика з менеджменту персоналу пропонує «управління талантами» на стратегічному рівні. Аналізуючи визначення науковцями поняття «управління талантами»

як системи, напрямку, шляху розвитку, вважаємо що це відноситься до стратегічного рівня управління (рис. 1).

Успіх бізнесу залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навикі людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення стратегічної мети. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції. Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є *формування команди талантів*, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людського чинника [8, с. 248].

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії.

Талановитість людини розкривається тільки в її роботах, творіннях, ідеях. Саме талановиті працівники стають носіями творчої праці, креативності – основою формування інтелектуального потенціалу підприємства. Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно,

Таблиця 1

#### Характеристика сутності поняття «управління талантами»

Автор	Характеристика «управління талантами» – це ...»
[1, с. 95]	залучення високоефективних співробітників та їх утримання в компанії.
[2, с. 19]	діяльність HR-департаменту (відділу) з прогнозування обсягів талановитих працівників, які знадобляться компанії, створення умов для їх своєчасного залучення, визначення професій та рівня компетентності перед їхнім потенційним рекрутингом.
[9, с. 182]	системний аспект функціонування бізнесу загалом, що спонукає компанії доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів.
[11, с. 348]	система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає принципи і методи щодо роботи з перспективними талановитими співробітниками.
[11, с. 348]	новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації.
[10, с. 174]	напрямок, який дозволяє створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток, скоротити витрати та прискорити інноваційні процеси в організації.
Авторське визначення	надсучасна підсистема системи менеджменту персоналу, яка залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів, що пов'язана з постійною боротьбою з непередбачуваністю умов функціонування підприємства.



Рис. 1. Уточнення рівнів управління персоналом підприємства

самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати інтелектуальний продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості.

Таланти створюють додаткову вартість і конкурентну перевагу, мають більш високу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують прогресивні технології.

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання.

На нашу думку, талановитий працівник – це працівник, який має професійні компетентції, досвід, працює з високою самовіддачею,

креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи.

Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Концепція управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства представлена на рис. 2.

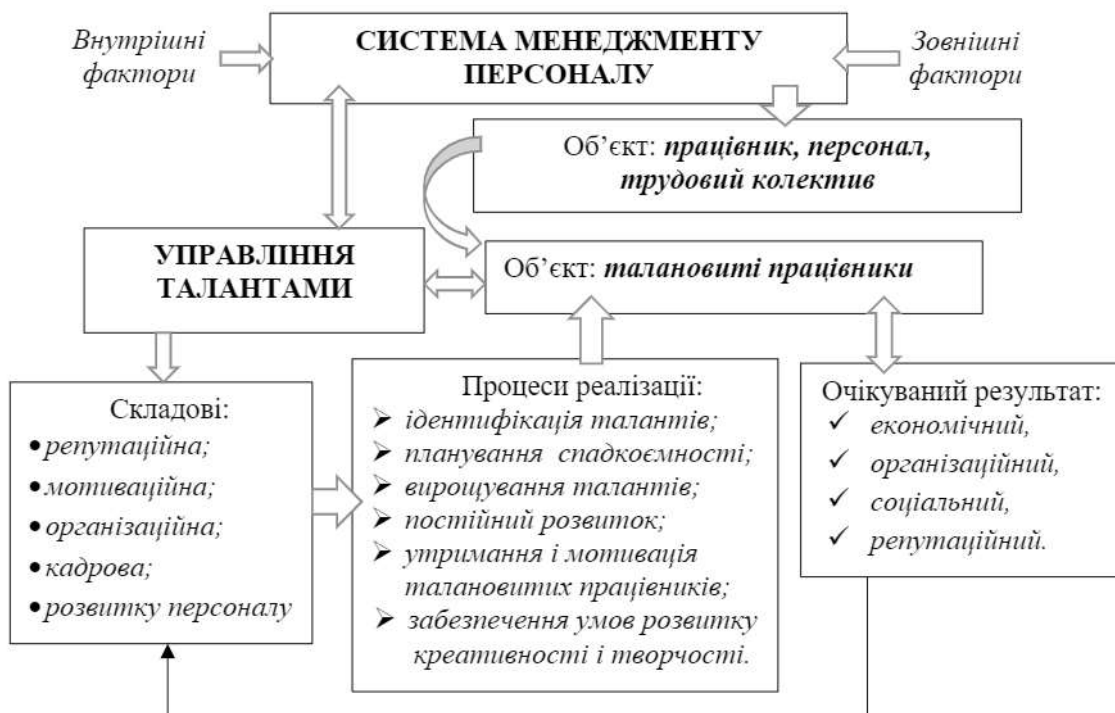


Рис. 2. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства

Для впровадження системи управління талантами підприємство повинно враховувати специфіку своєї діяльності, особливості корпоративної культури, обґрунтовувати заходи, які спрямовані на залучення, розвиток, утримання працівників із затребуваними навичками, здібностями для подальшого бізнесу.

Пропонується оцінювати рівень управління талантами підприємства харчової промисловості за такими етапами:

*I. Обґрунтування управління талантами підприємства* – формулювання цілей розвитку, розроблення заходів у системі менеджменту персоналу для підвищення рівня управління талантами на перспективу.

*II. Визначення основних складових управління талантами підприємства.* Методом експертного опитування фахівців з питань управління персоналом підприємства харчової промисловості були визначені основні складові – репутаційна ( $I_p$ ), мотиваційна ( $I_m$ ), організаційна ( $I_o$ ), кадрова ( $I_k$ ), розвитку персоналу ( $I_{rp}$ ), які найбільш впливають на рівень управління талантами.

*III. Вибір показників, що характеризують кожну складову управління талантами підприємства, представлені в табл. 2.*

*IV. Оцінка інтегрального показника складової управління талантами підприємства на основі одиничних показників* пропонується визначати як середньоарифметичну за формулою

$$I_i = (I_{i1} + I_{i2} + I_{i3})/3 \quad (1)$$

*V. Визначення експертним шляхом вагомості кожної складової при визначенні інтегрального показника рівня управління талантами підприємства.*

Інтегральний показник рівня управління талантами підприємства ( $IP_{рівень\ УТ}$ ) пропонується визначати за формулою:

$$IP_{рівень\ УТ} = \alpha \cdot I_p + \beta \cdot I_m + \gamma \cdot I_o + \delta \cdot I_k + \varepsilon \cdot I_c \quad (2)$$

де  $I_p, I_m, I_o, I_k, I_{rp}$  – відповідно комплексний показник складової управління талантами;  $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \varepsilon$  – вагомість результуючої складової управління талантами.

Розрахований інтегральний показник оцінки рівня управління талантами підприємства у порівнянні за декілька років буде показувати у якій складовій є проблемні питання для орієнтування на покращення ситуації.

**Висновки.** Управління талантами є стратегічним рівнем розвитку менеджменту персоналу підприємства. Особливо актуальна ця проблематика для підприємств харчової

Таблиця 2

Показники складових управління талантами підприємства

№	Найменування показників
<i>Репутаційна складова (<math>I_p</math>)</i>	
1	Темпи зростання вартості нематеріальних активів ( $I_{p1}$ )
2	Темпи зростання чистого доходу на одного працівника ( $I_{p2}$ )
3	Темпи зростання чистого прибутку на одного працівника ( $I_{p3}$ )
<i>Мотиваційна складова (<math>I_m</math>)</i>	
1	Темпи зростання фонду заробітної плати працівників ( $I_{m1}$ )
2	Темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівника ( $I_{m2}$ )
3	Темпи зростання витрат на персонал ( $I_{m3}$ )
<i>Організаційна складова (<math>I_o</math>)</i>	
1	Темпи зростання витрат на охорону праці та техніку безпеки, сертифікацію за міжнародними стандартами або ДСТУ ( $I_{o1}$ )
2	Темпи зростання фондоозброєності праці ( $I_{o2}$ )
3	Темпи зниження /зростання матеріаловіддачі ( $I_{o3}$ )
<i>Кадрова складова (<math>I_k</math>)</i>	
1	Темпи зниження /зростання плинності кадрів ( $I_{k1}$ )
2	Темпи зростання стабільності кадрів ( $I_{k2}$ )
3	Темпи зростання частки талановитих працівників у загальній структурі персоналу ( $I_{k3}$ )
<i>Складова – розвиток персоналу (<math>I_{rp}</math>)</i>	
1	Темпи зростання частки працівників з вищою освітою у освітній структурі персоналу ( $I_{rp1}$ )
2	Темпи зростання витрат на соціально-культурні заходи і благодійність ( $I_{rp2}$ )
3	Темпи зростання частки працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, стажування, сертифікацію у загальній структурі персоналу ( $I_{rp3}$ )

Джерело: складено авторами на підставі власних досліджень

промисловості, які постійно потребують інтелектуальної праці кваліфікованих фахівців, застосовують високотехнологічне обладнання, нові технології, нову продукцію, повинні бути сертифіковані за вимогами стандартів. Підприємства-лідери харчової промисловості, які представлені у високих вітчизняних

рейтингах усвідомлюють нагальну потребу розвитку управління талантів в системі менеджменту персоналу. Визначення рівня управління талантами дозволяє знайти проблемні питання з метою подальшого удосконалення та усунення негативних тенденцій в розвитку персоналу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты [Текст] / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.
2. Эффрон М., Орт М. Управление талантами: краткий курс. Москва : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. 224 с.
3. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
4. Ragland Thomas What will be your strategy for 2018? URL: <http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html>
5. Робертсон Алан, Эбби Грэм. Управление талантами : Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.
6. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont. : Wiley, 2004. 253 p.
7. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>
8. Винничук Р. О. Таланты как особлива категория работников организации. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
9. 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.
10. Продіус 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. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
11. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65)
12. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2015. 592 с.

#### REFERENCES:

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Excelrod E. (2012) War for Talent / transl. from English. Yu.E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 280 p.
2. Efron M., Orth M. (2014) Talent management: a short course. Moscow: Azbuka Business, Azbuka-Atticus, 224 p.
3. Tomas Chamorro-Premuzic (2017) The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 304 p.
4. Ragland Thomas What will be your strategy for 2018? Available at: <http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html>
5. Robertson Alan, Abby Graham (2004) Talent Management: How to Benefit from the Talent of Your Subordinates. Dnepropetrovsk: Balance Club, 176 p.
6. Schweyer A. (2004) Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 253 p.
7. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. Available at: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>
8. Vynnychuk R. O. (2018) Talanty yak Soboleva katehoriya pratsivnykiv orhanizatsiyi [Talents as a special category of employees of the organization]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, no. 21, pp. 246–250.
9. Kuznetsova N. B. (2014) Kontseptsiya upravlinnya talantamy v systemi menedzhmentu znan' [The concept of talent management in the knowledge management system]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka: zb. nauk. prats'*. Kyiv: Instytut sotsial'no-trudovykh vidnosyn KNEU, no. 2(8), pp. 181–187.

10. Prodius O. I., Zhuravel' A. I., Sitor M. O. (2013) Talant-menedzhment yak nevid'yemna skladova uspikhu orhanizatsiyi [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 1(6), pp. 172–177. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
11. Shch'okina Ye. Yu., Zadorozhnyuk N. O., Bilousova I. A. (2020) Systema upravlinnya talantamy v suchasnykh orhanizatsiyakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku*, no. 43, pp. 347–351. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65)
12. Luk'yanykhin V. (2015) Menedzhment personalu: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: Universytets'ka knyha, 592 p.