

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець К.А.



(підпис)

«02» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління талантами на трудодефіцитному ринку: інструменти
залучення та утримання»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

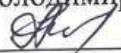
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала студентка групи МОБ-1-22-4.0д
Олександра Ярославівна Порицька



(підпис)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Акіліна Олена Володимирівна



(підпис)

Київ – 2026

Анотація

Порицька О. Я. Управління талантами на трудодефіцитному ринку: інструменти залучення та утримання. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026. Науковий керівник – Акіліна Олена Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці на прикладі компанії МХП. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розкрито сутність і значення управління талантами, проаналізовано сучасні підходи до залучення, відбору та утримання талантів в організаціях, охарактеризовано відповідні інструменти та механізми їх реалізації. У другому розділі подано загальну характеристику системи управління талантами в компанії МХП, визначено ключові проблеми та виклики в умовах воєнного стану й кадрового дефіциту, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління талантами, зокрема запропоновано програми «Стійкий талант» та «Сходи успіху». У висновках підсумовано основні результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

Ключові слова: управління талантами, трудодефіцитний ринок праці, залучення талантів, утримання персоналу, HiPo-співробітники, кадровий резерв, бренд роботодавця, воєнний стан.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що містить 56 найменувань на 8 сторінках. Повний обсяг роботи складає 59 сторінок. Робота містить 10 таблиць і 12 рисунків.

ANNOTATION

Porytska O. Ya. Approaches to Talent Management in an Organization under Labour-Scarce Market Conditions: Tools for Attraction and Retention. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026. Scientific Supervisor - Akilina Olena Volodymyrivna, Ph.D. in Economics, Associate

Professor, Department of Management.

This qualification work examines the theoretical foundations and practical aspects of talent management in an organization under labour-scarce market conditions, using MHP as a case study. The introduction justifies the relevance of the topic and defines the purpose, objectives, object and subject of the research. The first chapter reveals the essence and significance of talent management, analyses contemporary approaches to talent attraction, selection and retention in organizations, and describes the relevant tools and implementation mechanisms. The second chapter provides a general overview of the talent management system at MHP, identifies key challenges under martial law and labour shortage conditions, and develops practical recommendations for improving the talent management system, including the proposed programmes "Steadfast Talent" and "Steps to Success". The conclusions summarize the main research findings and formulate practical recommendations.

Research methods. The study applies a set of general scientific and specialized methods: analysis and synthesis – to examine scientific approaches to talent management and systematize theoretical material; comparison – to juxtapose talent management models and tools for attracting and retaining personnel; the systemic approach – to identify the relationship between labour-scarce environment factors and the human resource management system; the descriptive method – to characterize MHP's talent management activities; questionnaire survey – to collect primary data on motivational factors and personnel expectations; generalization – to formulate practical recommendations for improving the effectiveness of talent attraction and retention.

Keywords: talent management, labour-scarce labour market, talent attraction, personnel retention, HiPo employees, talent pipeline, employer brand, martial law.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions to each chapter, general conclusions, a list of references comprising 56 sources over 8 pages. The total length of the work is 59 pages. The work includes 10 tables and 12 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ	6
1.1. Сутність і значення управління талантами.....	6
1.2. Підходи до управління талантами в організації	12
1.3. Інструменти залучення та утримання талантів	16
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЇ МХП.....	23
2.1. Аналіз системи управління талантами в компанії МХП.....	23
2.2. Проблеми та виклики компанії МХП у сфері управління талантами	31
2.3. Рекомендації щодо залучення та утримання талантів у компанії МХП в умовах кадрового дефіциту.....	36
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	48
ДОДАТКИ.....	56
Додаток А	56
Додаток Б.....	59
Додаток В	60

ВСТУП

Сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфікованих спеціалістів, що зумовлює появу явища трудодефіциту. В умовах обмеженого кадрового ресурсу організації стикаються з необхідністю не лише залучати нових співробітників, а й утримувати наявних, формуючи для них сприятливі умови професійного та особистісного розвитку. Мати талановитих співробітників сьогодні - це найбільша конкурентна перевага компанії, адже саме персонал забезпечує лідерство компанії на ринку.

Формування концепції управління талантами спрямоване на вирішення однієї з ключових проблем сучасних організацій, а саме збереження висококваліфікованого персоналу та запобігання його переходу до конкурентів. Талант виступає не лише як особливий рівень професійної обдарованості, але й як чинник, котрий здатний мотивувати інших співробітників, задаючи стандарти продуктивності й розвитку.

В умовах глобалізації різноманітність людських ресурсів стає одним з найважливіших факторів розвитку, що потребує системного підходу до управління талантами. Довгострокові програми розвитку персоналу, гнучкі мотиваційні системи, побудова ефективних програм адаптації та формування сильного бренду роботодавця набувають першорядного значення, адже саме вони дозволяють зменшувати плинність кадрів, підвищувати залученість працівників та формувати кадровий резерв для майбутнього зростання компанії.

Водночас існуючі системи та інструменти управління талантами у багатьох компаніях потребують вдосконалення. Особливої уваги потребує планування передачі досвіду молодим фахівцям, розвиток лідерських компетенцій і створення умов для професійного саморозвитку працівників.

Таким чином, дослідження підходів до управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку є надзвичайно актуальним як у науковому, так і практичному вимірі. Воно спрямоване на пошук сучасних інструментів, які дозволяють забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність організації за рахунок ефективного використання людського капіталу.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення сучасних підходів до управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці та обґрунтування інструментів, які сприяють ефективному залученню, розвитку й утриманню працівників для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття «таланти» та значення побудови ефективної системи управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці.
2. Проаналізувати сучасні підходи до залучення, відбору та утримання талантів в організаціях.
3. Оцінити стан та особливості управління талантами в компанії МХП.
4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління талантами в компанії МХП.

Об'єкт дослідження – процес управління талантами в організації.

Предмет дослідження – підходи до управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці: інструменти залучення та утримання.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз та синтез – для опрацювання наукових підходів до управління талантами та систематизації теоретичного матеріалу; порівняння – для зіставлення моделей управління талантами та інструментів залучення й утримання персоналу; системний підхід – для визначення взаємозв'язку між чинниками трудодефіцитного середовища та системою управління людськими ресурсами; описовий метод – для характеристики діяльності компанії МХП у сфері управління талантами; анкетування – для збору первинних даних щодо мотиваційних чинників та очікувань персоналу.

Основні результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовано на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 20 жовтня 2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ

1.1. Сутність і значення управління талантами

Для сучасного ринку праці, якому характерна нестача кваліфікованих фахівців, особливої актуальності набуває управління талантами. Окрім оперативного реагування на кадрові виклики, організації змушені формувати довгострокову систему роботи з людським потенціалом. У цьому контексті управління талантами є цілісним підходом до виявлення, розвитку та утримання працівників, котрі здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії.

Особливої актуальності цей процес набуває в умовах трудодефіцитного середовища. Трудодефіцитне середовище це стан ринку праці, за якого попит на робочу силу перевищує її пропозицію. Це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і невідповідності між потребами роботодавців та наявними компетенціями працівників [1].

Основними ознаками трудодефіцитного середовища є:

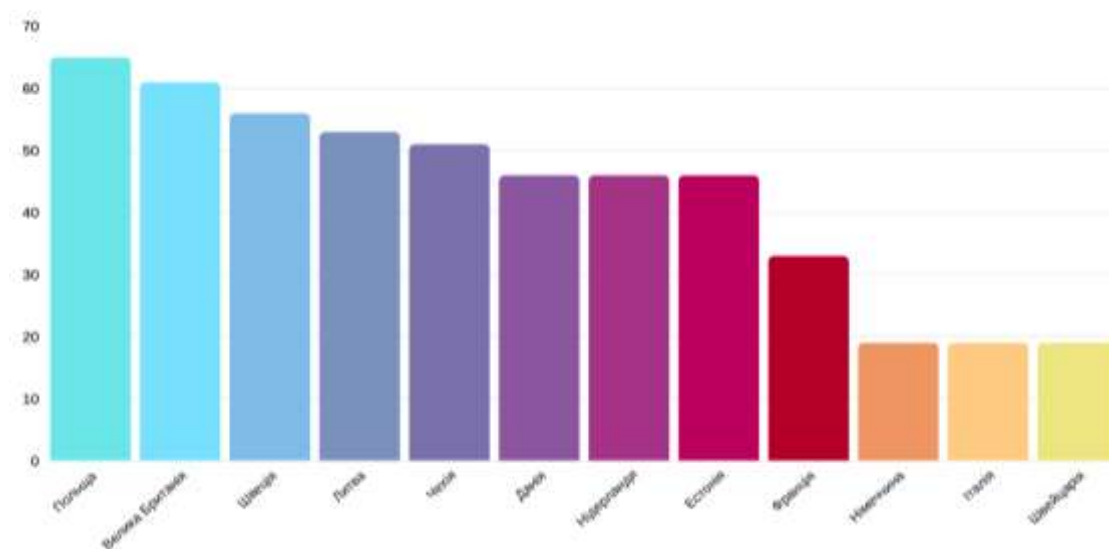
- значна кількість відкритих вакансій за низького рівня безробіття;
- ускладнення пошуку та підбору кваліфікованих фахівців;
- зростання плинності кадрів через наявність альтернативних пропозицій;
- структурний дисбаланс попиту і пропозиції робочої сили за галузями та рівнями кваліфікації [2].

Динаміка зростання цих показників, які суттєво загострились після пандемії COVID-19, відображає структурні зміни, спричинені скороченням пропозиції робочої сили, зміною уподобань працівників, масовою міграцією та відсутністю балансу між попитом і пропозицією у різних секторах економіки [3]. За таких умов підприємства переходять від ситуативного закриття вакансій до системного управління талантами, орієнтованого на розвиток і утримання ключових працівників.

Найбільш явною проблема нестачі кадрів стала через посилення зовнішньої трудової міграції після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Значна частина працездатного населення виїхала за кордон і інтегрувалася в ринки праці інших країн [4]. У результаті це призвело до дефіциту кваліфікованих фахівців у ключових секторах економіки, зокрема в охороні здоров'я, освіті, промисловості, транспорті та будівництві. При цьому проблема полягає не лише у зменшенні кількості працівників, а й у втраті висококваліфікованих кадрів, що негативно впливає на потенціал повоєнного відновлення економіки України.

Міграційні процеси також загострюють конкуренцію за фахівців на ринку праці. У таких умовах компанії змушені підвищувати рівень оплати праці, розширювати соціальні гарантії та більше інвестувати у розвиток персоналу.

Рис. 1.1 – Рівень працевлаштування українських мігрантів у країнах ЄС, %



(Складено автором на основі даних OECD).

Дані щодо залученості українців до трудової діяльності за кордоном, представлені на рис. 1.1, показують, що рівень працевлаштування українських біженців у країнах ЄС істотно варіюється. Найвищі показники зафіксовані у Польщі – 65 %, Великій Британії – 61 %, Швеції – 56 %; середні значення – у Литві (53 %) та Чехії (51 %), нижчі – у Данії, Нідерландах і Естонії (46 %), Франції (33 %), а найнижчі – у Німеччині, Італії та Швейцарії (19 %) [5]. Можна прийти до

висновку, що трудова міграція не лише зменшує наявний ресурс робочої сили в Україні, а й формує нерівномірний розподіл кваліфікованих кадрів. Це потребує від підприємств застосування системного підходу до управління талантами та створення умов для повернення й утримання ключових працівників.

Унаслідок відтоку робочої сили та дисбалансу попиту і пропозиції кількість кваліфікованих фахівців суттєво скорочується. За таких умов підприємства переходять від ситуативних кадрових рішень до системного управління персоналом. Ключову роль у цьому процесі відіграє управління талантами, яке охоплює залучення, ідентифікацію та цілеспрямований розвиток працівників через навчання, кар'єрне зростання і наставництво [6]. Такий підхід підвищує адаптивність організації, сприяє зростанню мотивації та залученості персоналу, а також формуванню кадрового резерву.

Водночас трудодефіцитне середовище формує комплекс взаємопов'язаних викликів для підприємств. Ускладнюється процес пошуку та підбору кваліфікованих кадрів, що призводить до збільшення тривалості закриття вакансій і зростання витрат на рекрутинг. Високий рівень плинності персоналу змушує роботодавців постійно вдосконалювати системи мотивації та умови праці [7]. Це обумовлює необхідність інтегрованого підходу до управління талантами, який дозволяє системно формувати кадровий резерв, розвивати професійний потенціал працівників та підвищувати їхню залученість у довгостроковій перспективі.

Саме талант вважається головним рушієм успіху будь-якої компанії, а управління талантами стає тим інструментом, який допомагає розкрити цей потенціал [8]. Завдяки системному підходу організація може не лише чітко визначити ключові компетенції своїх фахівців, а й забезпечити їхнє постійне професійне зростання. Це створює середовище, у якому людський ресурс використовується максимально ефективно, що є критично важливим для стабільної роботи підприємства.

У наукових публікаціях управління талантами розглядається як стратегічний інструмент підвищення ефективності організації та формування лояльності персоналу в умовах жорсткої конкуренції за кадри [9]. Такий підхід

вибудовує внутрішню екосистему: впровадження безперервного навчання, створення прозорих механізмів визнання досягнень і винагород, а також забезпечення можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії.

У сучасних дослідженнях акцент у визначенні таланту зміщується від пошуку «виняткових особистостей» до розгляду людського потенціалу як стратегічного ресурсу. Головним завданням є своєчасне й ефективне використання здібностей працівника на відповідній посаді. Згідно з концепцією «людина до людини», потенціал кожного співробітника може стати реальним талантом за умови створення компанією умов для професійного та командного розвитку. Прояв таланту визначається здатністю працювати з максимальною віддачею для досягнення стратегічних цілей, а управління талантами допомагає розкривати можливості кожного працівника [10].



Рис. 1.2 – Основні характеристики таланту працівника

(Складено автором на основі [11]).

Схема на рис. 1.2 відображає основні характеристики таланту працівника в сучасній організації. Талант розглядається як сукупність професійних, особистісних і поведінкових якостей, що забезпечують ефективну роботу в умовах змінного середовища.

Водночас поняття «талант» не ототожнюється з молодими перспективними фахівцями або лише з працівниками, які мають значний професійний досвід і вагомі досягнення. Молодий спеціаліст може мати високий потенціал до розвитку, інноваційне мислення та здатністю швидко адаптуватися до змін, але ще не мати достатнього практичного досвіду. Натомість досвідчений працівник характеризується сформованими професійними компетенціями, експертністю та підтвердженими результатами діяльності. У сучасному підході до управління талантами ці категорії розглядаються як взаємодоповнювані. Талант визначається не лише віком, досвідом чи професійним статусом працівника. Насамперед, це здатність створювати цінність для організації, демонструвати високі результати та бути готовим до професійного зростання відповідно до стратегічних цілей компанії.

Практична цінність управління талантами полягає у переході від формального найму до системного відбору та розвитку персоналу. На етапі відбору крім професійних навичок, також враховується відповідність корпоративній культурі та стратегії компанії. Подальший розвиток забезпечується через навчання, менторство та кар'єрне зростання, що сприяє підвищенню залученості персоналу та зниженню плинності кадрів [12]. У результаті формується стабільний кадровий резерв і підвищується ефективність діяльності організації.

Попри активне використання терміну «управління талантами», у науковій спільноті зберігається неоднозначність щодо його трактування. Дослідники зазначають, що це поняття часто має узагальнений характер і охоплює стандартні процеси, такі як відбір, найм і навчання, без їх суттєвого змістовного оновлення [13]. У таких випадках категорія «талант» підміняє поняття «людські ресурси», що призводить до розмитості підходів і ускладнює формування єдиної теоретичної бази для впровадження талант-менеджменту в практику організацій.

Окремої уваги потребує впровадження системи управління талантами на малих і середніх підприємствах, які функціонують в умовах обмежених ресурсів. Для таких організацій управління талантами виступає не окремим HR-напрямом, а стратегічним інструментом забезпечення необхідних компетенцій. Це передбачає

системну роботу з ключовими посадами, формування кадрового резерву та диференційований підхід до працівників залежно від їх внеску в результати діяльності [14].

Практичну значущість системного підходу до управління талантами підтверджують галузеві дослідження у сфері охорони здоров'я. Зокрема, у роботі El-Dahshan, Keshk та Dorgham (2018) на прикладі лікарень Shebin El-Kom доведено, що інтегрована модель, яка охоплює підбір за компетенціями, планування кар'єри, навчання, наставництво та оцінювання результативності, забезпечує підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів і покращення якості медичних послуг [15]. Отримані результати свідчать, що узгоджене застосування цих інструментів підвищує адаптивність організацій до кадрового дефіциту та забезпечує безперервність робочих процесів. Узагальнена модель відповідного циклу, представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Цикл управління талантами в організації

(Складено автором на основі [15])

Модель показує послідовність етапів – від залучення до оцінювання результативності, котрі є взаємопов'язаними. Важливо, що це замкнений цикл, у якому результати оцінки стають базою для вдосконалення наступного етапу підбору та розвитку. Управління талантами постає стратегічною системою, що

підвищує мотивацію та залученість персоналу. Це формує передумови для стабільності та ефективності організації, що є критично важливим для галузей із високим рівнем кадрового дефіциту.

1.2. Підходи до управління талантами в організації

У сучасній теорії управління персоналом, концепція управління талантами реалізується через різні підходи. Вони визначають принципи ідентифікації, розвитку та утримання працівників. Вибір відповідного підходу залежить від стратегічних цілей організації, особливостей її діяльності, а також умов функціонування на ринку праці. Саме підхід до управління талантами визначає, які категорії персоналу розглядаються як ключові, та яким чином розподіляються ресурси на їх розвиток.

Однією з найпоширеніших класифікацій у науковій літературі є поділ підходів до управління талантами на інклюзивний та ексклюзивний.

Інклюзивний підхід передбачає, що професійний потенціал притаманний більшості співробітників організації. У його рамках усі категорії персоналу мають доступ до навчання та підвищення кваліфікації. Впровадження інклюзивного підходу включає створення сприятливого робочого середовища, підтримку корпоративної культури, що заохочує різноманітня, та забезпечення широкого доступу до освітніх програм [16]. Така стратегія формує стійкий кадровий потенціал, підвищує залученість і лояльність працівників та сприяє адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Ексклюзивний підхід концентрує ресурси на обмеженій групі працівників, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей компанії. У цій моделі таланти розглядаються як носії інноваційного та управлінського потенціалу. Такі співробітники залучаються до стратегічно важливих проєктів, та ініціюють нові бізнес-ідеї. Відбір працівників здійснюється з урахуванням професійних компетенцій, рівня мотивації, лідерських якостей та здатності до змін [17]. Це дозволяє організації концентрувати ресурси на розвитку кадрів, здатних забезпечити максимальний стратегічний результат

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика інклюзивного та ексклюзивного підходів до управління талантами

Інклюзивний підхід	Ексклюзивний підхід	Критерій
Потенціал, властивий більшості працівників, що розвивається в роботі.	Унікальна характеристика обмеженого кола осіб із високими результатами.	Підхід до визначення таланту
Широкий розвиток працівників усіх категорій.	Фокус на вузькій групі ключових співробітників.	Охоплення персоналу
Створення умов для навчання та розкриття здібностей кожного.	Адресна підтримка талантів для досягнення стратегічних цілей.	Управлінський вектор
Рівномірний розподіл інвестицій у навчання між персоналом.	Концентрація основних ресурсів на високопотенційних кадрах.	Розподіл ресурсів
Формування культури навчання та загальне зростання лояльності.	Зміцнення конкурентних переваг через ключові кадри.	Очікуваний організаційний ефект

(Складено автором на основі [18])

Аналіз порівняльних характеристик інклюзивного та ексклюзивного підходів, представлених у таблиці 1.4, свідчить, що вони мають різну управлінську логіку та орієнтовані на досягнення різних організаційних ефектів. Інклюзивний підхід забезпечує розвиток широкого кола працівників і формування стійкого кадрового потенціалу, тоді як ексклюзивний дозволяє зосередити ресурси на найбільш результативних і перспективних співробітниках. Ефективна кадрова стратегія передбачає поєднання обох підходів із урахуванням цілей організації та специфіки ринку праці.

Підходом, який передбачає інтеграцію процесів залучення, розвитку та утримання персоналу у загальну стратегію розвитку організації є стратегічний. Він сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства [19]. Важливим елементом є робота з працівниками високого потенціалу (HiPo), які становлять близько 3–5 % персоналу, але забезпечують значний внесок у реалізацію стратегічних цілей та формування управлінського резерву компанії [20]. Організації, які застосовують системне планування кадрового резерву та оцінку

компетенцій, легше адаптуються до змін ринку праці та підтримують інноваційний розвиток.

У межах стратегічного підходу до управління талантами доцільним є використання моделі квадранту «Потенціал × Продуктивність» (рис. 1.4), яка дозволяє менеджерам визначати співробітників, здатних ефективно реагувати на нові виклики, брати участь у наставництві або виконувати більш складні професійні завдання та проекти.



Рис. 1.4 – Квадрант «Потенціал × Продуктивність» для оцінки співробітників.

(Складено автором на основі [21])

Ще одним перспективним напрямом управління талантами є комплексний підхід. Він враховує ключові фактори ефективності системи: планування діяльності, залучення, розвиток та утримання персоналу, оцінку результативності, організаційну культуру, робочий клімат, планування наступництва та розвиток лідерства [22]. Такий підхід передбачає регулярний моніторинг компетенцій співробітників із розмежуванням за рівнем потенціалу та продуктивності, що дозволяє оптимізувати кадрові практики на всіх рівнях організації [23].

Прикладом застосування інтегрованого підходу є програма Skillful (штат Колорадо, США), яка оцінює реальні навички кандидатів та узгоджує освітні

програми із потребами ринку праці. За даними проєкту, понад 800 компаній інтегрували систему, що дозволило підвищити відповідність компетенцій нових працівників вимогам ринку [24]. У контексті українських компаній подібна стратегія може підвищити ефективність управління талантами, оскільки сприяє системному підбору, розвитку та утриманню ключових працівників.

Важливим напрямом розвитку сучасних концепцій управління талантами є гнучкий підхід, спрямований на швидкий розвиток та адаптацію співробітників відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб бізнесу. Його застосування передбачає впровадження стратегічного планування людських ресурсів у загальну бізнес-стратегію, що підвищує ефективність використання людського капіталу та забезпечує конкурентоспроможність організації [25].

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного та гнучкого підходів до управління талантами

Аспект	Традиційний підхід до HR	Гнучкий (Agile) підхід до HR
Основний фокус управління	Контроль виконання процедур та дотримання регламентів	Адаптивність, швидкість реагування та командна взаємодія
Розвиток персоналу	Навчання працівників відповідно до поточних потреб організації	Безперервне навчання, перепідготовка та саморозвиток працівників
Оцінювання ефективності	Періодичне оцінювання результатів роботи, переважно раз на рік	Регулярний зворотний зв'язок, 360°-оцінювання та постійний моніторинг результатів
Прийняття управлінських рішень	Централізоване прийняття рішень керівництвом	Надання командам більшої самостійності у прийнятті рішень

(Складено автором на основі [26])

Таблиця 1.2 ілюструє основні відмінності між традиційним і гнучким підходами до управління талантами. У межах традиційного підходу процеси підбору, розвитку, оцінки результативності та прийняття управлінських рішень є централізованими та орієнтованими переважно на планування і контроль. Гнучкий підхід передбачає безперервний підбір персоналу короткими циклами, постійний розвиток і перепідготовку працівників, регулярний зворотний зв'язок із використанням 360° оцінювання. Також він включає делегування частини управлінських рішень на рівень команд.

Практичним прикладом гнучкого підходу є платформа FLEX Experiences компанії Unilever, яка дозволила оперативно перерозподіляти внутрішні кадрові ресурси між проєктами без залучення зовнішніх фахівців [27]. Такий підхід демонструє, що гнучкі моделі управління талантами забезпечують швидку адаптацію організації до змін та більш ефективне використання наявного кадрового потенціалу.

1.3. Інструменти залучення та утримання талантів

Практична реалізація розглянутих підходів до управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці стає можливою лише за умови використання відповідних інструментів. Саме інструменти залучення та утримання висококваліфікованих фахівців дозволяють організаціям перетворювати загальні стратегічні концепції на конкретні управлінські дії.

Серед багатьох інструментів провідне місце посідає бренд роботодавця. HR-бренд формує позитивне сприйняття компанії через трансляцію корпоративних цінностей, культури та перспектив зростання.

За даними ManpowerGroup, понад 70% роботодавців світу відчують труднощі з пошуком фахівців, що робить сильний бренд критичною перевагою [28]. У цифровій екосистемі кандидати оцінюють компанію через соціальні мережі та онлайн-платформи, очікуючи прозорості та достовірності. Це не лише залучає таланти, а й перетворює співробітників на амбасадорів бренду [29].

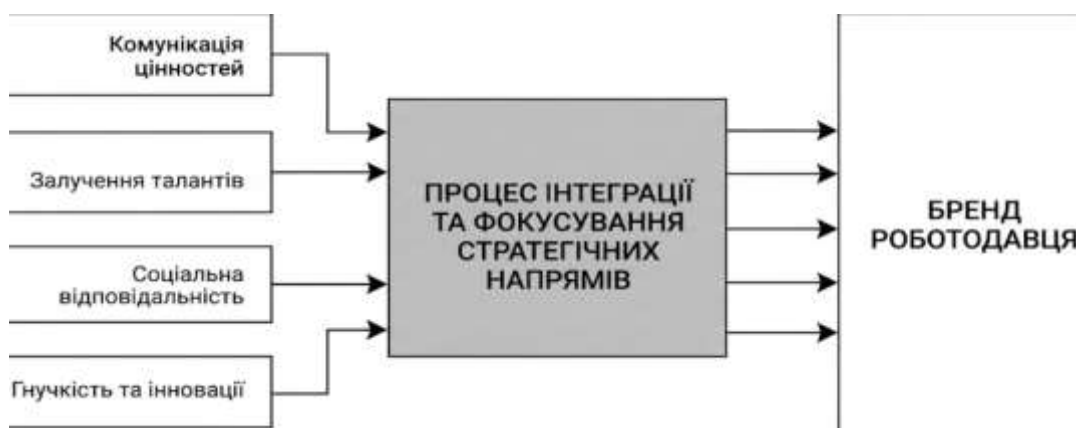


Рис. 1.5 – Основні складові бренду роботодавця

(Складено автором на основі [30])

На рис. 1.5 представлено модель ключових складових бренду роботодавця, що визначають його ефективність як інструменту залучення та утримання талантів в умовах посиленого дефіциту кваліфікованих кадрів. Виділені компоненти взаємопов'язані між собою, та забезпечують формування позитивного сприйняття організації як роботодавця, що посилює конкурентні переваги на ринку праці та сприяє підвищенню лояльності й залученості персоналу.

Ефективність бренду роботодавця в умовах трудодефіцитного ринку праці проявляється через вимірювані показники. Компанії з сильним HR-брендом залучають на 50 % більше кваліфікованих заявок, знижують витрати на найм до 50% та зменшують плинність персоналу на 28 %, оскільки працівники відчують більшу відповідність цінностям організації та вищу лояльність [31]. Ці дані підтверджуються глобальними дослідженнями 2026 року: інвестиції в бренд роботодавця стають стратегічним пріоритетом, адже вони не лише полегшують залучення, а й забезпечують довгострокове утримання талантів. Це особливо актуально, коли ключовими факторами вибору роботодавця стають прозорість, розвиток та баланс роботи й особистого життя [32]. Таким чином, HR-бренд виступає не лише інструментом комунікації, а й важливим чинником конкурентоспроможності організації на ринку праці.

Інноваційним інструментом є цифровий рекрутинг з інтеграцією штучного інтелекту (ШІ). Алгоритми ШІ автоматизують скринінг резюме, оцінюють відповідність кандидатів вимогам посади та прогнозують їхню продуктивність, скорочуючи час на підбір до 70–80 % [33]. Впровадження ШІ розширює охоплення пасивних кандидатів, та дозволяє прогнозувати ризики звільнення, пропонуючи персоналізовані програми утримання [34].

Впровадження штучного інтелекту автоматизує рутинні процеси та зосереджує увагу рекрутерів на стратегічній взаємодії з кандидатами. Це прискорює та підвищує якість підбору за рахунок більш точного визначення потенціалу кандидатів, що особливо важливо в умовах трудодефіциту.

Компанія Unilever використовує ШІ для раннього скринінгу резюме та відеоінтерв'ю. Це дозволило скоротити час на обробку 1,8 млн заявок і заощадити

тисячі годин інтерв'ю, одночасно підвищивши якість найму за рахунок зменшення суб'єктивних упереджень [35]. В українських реаліях Kormotech застосовує ChatGPT, для генерації тестових завдань, порівняння відповідей і систематизації великого потоку кандидатів [36]. Ці кейси ілюструють, як ШІ не замінює людину, а доповнює її на рутинних етапах, дозволяючи фокусуватися на стратегічних рішеннях і побудові відносин з талантами.

Важливим інструментом є раннє залучення талантів через співпрацю з ВНЗ. Оскільки сучасні роботодавці надають пріоритет практичному досвіду, компанії пропонують студентам стажування, практики та спеціалізовані курси ще до моменту отримання ними диплома [37]. Це не лише сприяє професійній адаптації молоді, а й зміцнює бренд роботодавця в умовах дефіциту кадрів.

Ефективність таких співпраць підвищується завдяки інтеграції наставництва, що дозволяє досвідченим фахівцям передавати прикладні навички, формувати корпоративну відповідальність у стажерів та вибудовувати з ними довгострокові відносини для подальшого працевлаштування [38]. Така стратегія «виращування» власних кадрів дозволяє організаціям ще на етапі навчання сформувати необхідні таланти, чії компетенції максимально відповідають специфічним запитам бізнесу. Раннє залучення талантів дозволяє зменшити залежність від зовнішнього ринку праці та забезпечити формування внутрішнього кадрового резерву.

Якщо залучення талантів забезпечує наповнення штату, то їх утримання є критичним для збереження конкурентних переваг. В умовах дефіциту кадрів втрата ключового фахівця коштує компанії від 1,5 до 2,5 його річної заробітної плати та супроводжується втратою унікальних компетенцій і ділових зв'язків [39]. Для українських підприємств, де відновлення людського капіталу є тривалим процесом, стратегія утримання стає пріоритетною.

Сучасні організації переходять від суто фінансового стимулювання до комплексних підходів: впровадження гнучких графіків, розвитку внутрішньої мобільності, індивідуального навчання та підтримки балансу між роботою та особистим життям [40]. Така трансформація підходів до мотивації дозволяє

мінімізувати фінансові ризики та сформувати глибоку емоційну прив'язаність працівника до цінностей та місії організації.

В умовах кадрового дефіциту стратегічного значення набувають гнучкі та гібридні формати праці, які сприяють підвищенню мотивації та залученості працівників. Ефективність таких моделей забезпечується через адаптацію методів оцінювання результатів, налагоджену комунікацію та підтримку корпоративної культури [41].

Паралельно з гнучкістю, ключовим чинником утримання є розвиток кар'єрного потенціалу через системи навчання, коучингу та менторства. Для представників молодих поколінь можливість набуття нових компетенцій є важливішою за стабільне перебування в одній компанії. Програми професійного розвитку дозволяють співробітникам реалізувати власні цілі, що зміцнює їхню лояльність та залученість навіть за умов високої мобільності ринку [42]. Програми професійного розвитку дозволяють співробітникам реалізувати власні цілі, що зміцнює їхню лояльність та залученість навіть за умов високої мобільності ринку.

Практичним прикладом ефективного використання внутрішнього навчання є українська ІТ-компанія Genesis, де корпоративна освіта інтегрована в бізнес-стратегію через цілісну освітню екосистему. Вона включає формальне навчання, обмін досвідом між співробітниками, практичне застосування знань, менторство та цифрові платформи розвитку. [43]. Це свідчить про те, що інвестиції у внутрішній розвиток персоналу є ефективним інструментом довгострокового утримання талантів.

Окрему увагу в системі управління талантами слід приділити представникам покоління Z, які дедалі активніше входять до складу робочої сили. Для цієї категорії працівників традиційні методи утримання часто виявляються неефективними. Ефективне залучення та утримання талантів покоління Z визначається можливістю персоналізованого професійного розвитку, прозорістю процесів та корпоративними цінностями [44].

Найрезультативнішими інструментами управління талантами для цієї групи є гнучкі формати праці, регулярний конструктивний зворотний зв'язок, швидкий

розвиток компетенцій та можливість впливати на результати своєї роботи. За даними досліджень, 62 % представників покоління Z готові на меншу заробітну плату заради гармонійного балансу між роботою та особистим життям, а 70 % активно шукають нові можливості, якщо не відчують професійного розвитку та визнання досягнень [45].

Для компаній, що прагнуть утримати молодих висококваліфікованих фахівців, необхідно адаптувати стратегії управління талантами, переходячи від універсальних мотиваційних схем до персоналізованих підходів, де розвиток, гнучкість і корпоративні цінності стають ключовими чинниками формування лояльності та довгострокової залученості.

Ще одним дієвим інструментом утримання талантів залишається удосконалена грошова мотивація у формі комплексного компенсаційного пакету. У сучасних умовах трудодефіциту традиційна базова заробітна плата вже не є достатньою, тому компанії переходять до систем винагород, які включають конкурентний оклад, цільові бонуси за результати, довгострокові стимули, медичне страхування, компенсацію харчування та інші фінансові пільги [46]. Це дозволяє підвищувати матеріальну зацікавленість працівників та демонструвати їхню цінність для бізнесу, що суттєво впливає на рівень лояльності.

З метою з'ясування реальних пріоритетів працівників щодо інструментів залучення та утримання в умовах трудодефіциту, в межах цього дослідження було проведено анкетне опитування серед респондентів різних вікових категорій. Результати опитування дозволили виявити, які чинники є визначальними при виборі роботодавця та прийнятті рішення про звільнення, а також простежити відмінності у пріоритетах між представниками різних поколінь.

Дослідження показують (Додаток А), що попри відмінності у вікових групах, респонденти виокремлюють можливості кар'єрного розвитку та рівень оплати праці як ключові чинники вибору роботодавця. Водночас молодші респонденти надають значно більшого значення гнучкості робочого графіку та корпоративній культурі, тоді як старша вікова група зосереджена переважно на стабільності й соціальних гарантіях.

Отримані результати підтверджують необхідність диференційованого підходу до формування інструментів залучення та утримання талантів залежно від вікового профілю цільової аудиторії, що є особливо актуальним в умовах загострення конкуренції за кваліфіковані кадри.

Висновки до розділу 1

1. У результаті дослідження теоретичних основ управління талантами встановлено, що в умовах трудодефіцитного ринку праці людський потенціал стає одним із ключових стратегічних ресурсів організації. Талант у сучасних умовах розглядається як поєднання компетентності, адаптивності, здатності до навчання, ініціативності та потенціалу до розвитку. Саме такі працівники забезпечують стабільність діяльності підприємства, його ефективність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2. Досліджено сутність трудодефіцитного ринку праці та визначено основні чинники його формування. Встановлено, що дефіцит кадрів посилюється внаслідок пандемії COVID-19, демографічних змін, зовнішньої трудової міграції та повномасштабної війни в Україні. Наслідком цього стало скорочення пропозиції робочої сили, загострення конкуренції між роботодавцями та ускладнення процесів пошуку й утримання кваліфікованих працівників. У таких умовах підприємства змушені переходити від ситуативного закриття вакансій до формування системного підходу до управління талантами.

3. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що управління талантами є безперервним стратегічним процесом, який охоплює залучення, відбір, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Його практична цінність полягає у формуванні кадрового резерву, зниженні плинності персоналу, підвищенні рівня залученості працівників та забезпеченні конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЇ МХП

2.1. Аналіз системи управління талантами в компанії МХП

МХП – міжнародна компанія у сфері агробізнесу та харчових технологій, яка займається виробництвом і реалізацією продуктів харчування та функціонує на основі вертикально інтегрованої моделі. Головний офіс розташований у Києві, виробничі потужності компанії діють як на території України, так і за її межами, зокрема в Іспанії та країнах Південно-Східної Європи [47]. Така розширена географія діяльності потребує підвищених вимог в управлінні персоналом, включаючи управління талантами.

Приватне акціонерне товариство «МХП» є юридично зареєстрованою компанією в Україні (код ЄДРПОУ 25412361), та функціонує у формі акціонерного товариства. Основним видом діяльності є оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, також компанія здійснює комплексну діяльність у сфері тваринництва, рослинництва та переробки харчової продукції [48].

Функціонування такої масштабної компанії потребує наявності працівників із високим потенціалом до розвитку, здатних генерувати нові ідеї та інноваційні рішення. У МХП створено умови, за яких кар'єрне зростання доступне для всіх працівників, що демонструють ініціативність, орієнтацію на результат і залученість до корпоративного середовища [49]. У компанії впроваджений інклюзивний підхід до управління талантами, відповідно до якого потенціал до розвитку може бути притаманний кожному співробітнику. Формування талантів відбувається через проходження системи оцінювання та подальших етапів розвитку.

У МХП функціонує цілісний життєвий цикл працівника, що складається з п'яти ключових етапів:

1. Engage – залучення талантів з вираженим лідерським потенціалом;
2. Maximize Value for the Business – збільшення бізнес-результатів через високоефективну роботу;

3. Grow – постійний професійний та кар’єрний розвиток у компанії;
4. Enjoy – створення умов, за яких працівник отримує задоволення від роботи;
5. Retire with Appreciation – вдячне завершення співпраці.

Він не є окремим нормативним документом, проте реалізується через внутрішні HR-політики, процедури оцінювання, розвитку та кар’єрного планування, що впроваджені в компанії, та відображає стратегічне бачення взаємодії з працівником на всіх етапах його перебування в організації.

Практична реалізація зазначеного підходу забезпечується через шестиетапний цикл управління талантами (рис. 2.1). Він відображає послідовність основних HR-процесів: від комплексної оцінки результативності до моніторингу результатів розвитку і формування кадрового резерву.



Рис. 2.1 – Цикл Управління талантами в МХП

(Складено автором на основі внутрішніх матеріалів МХП).

Між життєвим циклом працівника та циклом управління талантами простежується логічна відповідність: етап Engage реалізується через інструменти оцінювання та відбору талантів, Maximize Value for the Business забезпечується через систему оцінки результативності та надання зворотного зв'язку. Grow відповідає формуванню індивідуальних планів розвитку та навчання. Enjoy підтримується через розвиток, фідбек і кар'єрні можливості, тоді як Retire with Appreciation пов'язаний із процесами формування довгострокового кар'єрного планування.

Комплексна оцінка персоналу в МХП базується на системному аналізі результативності та потенціалу співробітників через поєднання кількісних та якісних методів діагностики. Регулярний перегляд виконання ключових показників ефективності (KPI), відіграє провідну роль у цьому процесі. Це дозволяє об'єктивно оцінити продуктивність праці на основі досягнутих результатів. Важливим доповненням до аналізу результативності є оцінка компетенцій за методом «360 градусів» [50], яка передбачає отримання зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і самого працівника. Такий підхід дозволяє сформулювати всебічне уявлення про рівень розвитку професійних і поведінкових компетенцій, зіставити зовнішню оцінку із самооцінкою та виявити зони для подальшого розвитку [51].

Професійне тестування здібностей проводиться із застосуванням сертифікованих інструментів ARAT (Abstract Reasoning Aptitude Test) та NRAT (Numerical Reasoning Aptitude Test). Тест ARAT спрямований на визначення рівня абстрактно-логічного мислення та здатності оперувати складними концепціями, тоді як NRAT використовується для оцінювання числових здібностей, зокрема навичок аналізу даних, представлених у вигляді таблиць і графіків. Результати тестування зіставляються із встановленою шкалою, відповідно до якої прохідний бал визначається залежно від рівня складності завдань та аналітичних вимог конкретної посади (приклади результатів оцінювання ARAT та NRAT наведено у Додатку Б та Додатку В) .

Одним із ключових інструментів оцінювання є методологія Hogan. Ця система включає три основні вектори. По-перше, аналізується особистий потенціал

(HPI), який відображає сильні сторони кандидата. По-друге, визначаються зони розвитку за моделлю HDS, яка виявляє «темний бік» особистості та можливі ризики, які можуть виникнути в умовах стресу. По-третє, досліджуються внутрішні мотиви й цінності MVPI, це чинники, що стимулюють людину до досягнення результату [52]. Для прозорого оцінювання, його проводять незалежні експерти. Такий підхід дозволяє визначати високопотенційних співробітників та формувати для них індивідуальні плани розвитку.

Таблиця 2.2 – Основні вектори методології Hogan Assessments у системі управління талантами МХП

Вектор	Повна назва інструменту	Що оцінює	Призначення в управлінні талантами (МХП)
HPI	Hogan Personality Inventory	Особистий потенціал («bright side» – сильні сторони в повсякденній роботі)	Прогнозування успішності, виявлення лідерських якостей для залучення та розвитку талантів
HDS	Hogan Development Survey	Зони розвитку («dark side» – можливі ризики під час стресу)	Виявлення потенційних ризиків, формування рекомендацій щодо розвитку в умовах трудодефіциту
MVPI	Motives, Values, Preferences Inventory	Внутрішні мотиви та цінності	Визначення мотиваційних драйверів для утримання талантів та культурної відповідності компанії

(Складено автором на основі [52])

Після проходження оцінювання, співробітнику надається індивідуальний звіт, котрий узагальнює всі результати. Він містить оцінку результативності, рівня розвитку компетенцій, результати тестування здібностей, а також, оцінку особистісних характеристик за методикою Hogan. У звіті також подаються висновки та рекомендації щодо подальшого кар'єрного розвитку працівника.

Наступним етапом є зворотній зв'язок за результатами оцінки. Працівник отримує цілісну картину своїх сильних сторін та зон розвитку, після чого керівник пояснює оцінки на які він оцінив співробітника, прояснює очікування та надає зворотний зв'язок. HRBP/Carability manager допомагає опрацювати результати та сформулювати план подальших дій. Експерт з оцінки допомагає працівнику опрацювати результати та побачити взаємозв'язки у висновках. Головний

результат фідбек-сесії це визначення кар'єрної цілі та подальшого напрямку розвитку.

Після фідбек-сесії формується індивідуальний план розвитку (ІПР), який допомагає планувати професійне зростання. ІПР розробляється на термін 1–2 роки та автоматизований у системі SAP SuccessFactors. Він включає конкретні цілі розвитку компетенцій, поведінкові індикатори та дії. Більшу частину, а саме 70 % складають розвиток через складні задачі та практичні інструменти, 20 % займають коучинг, менторство та нетворкінг, та 10 % здійснюється через формальне навчання. Це дає можливість впливати на вдосконалення та підвищення ефективності роботи.



Рис. 2.2 – Етапи роботи з ІПР

(Складено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії).

Невід'ємним елементом системи управління талантами в МХП є Рада Талантів (Talent Council), яка допомагає приймати управлінські рішення на основі комплексної оцінки співробітників. Основною метою є формування культури відкритих прозорих кадрових рішень, шляхом аналізу результативності, рівня розвитку компетенцій та потенціалу співробітників. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо їх подальшого розвитку, ротації або включення до кадрового резерву.

Особливістю підходу є пріоритет внутрішніх кандидатів, використання даних оцінювання та розвиток крос функціонального досвіду, це підвищує гнучкість та взаємозамінності персоналу. Talent Council виступає ключовим інструментом інтеграції оцінювання, розвитку та кар'єрного планування в єдину систему управління талантами.

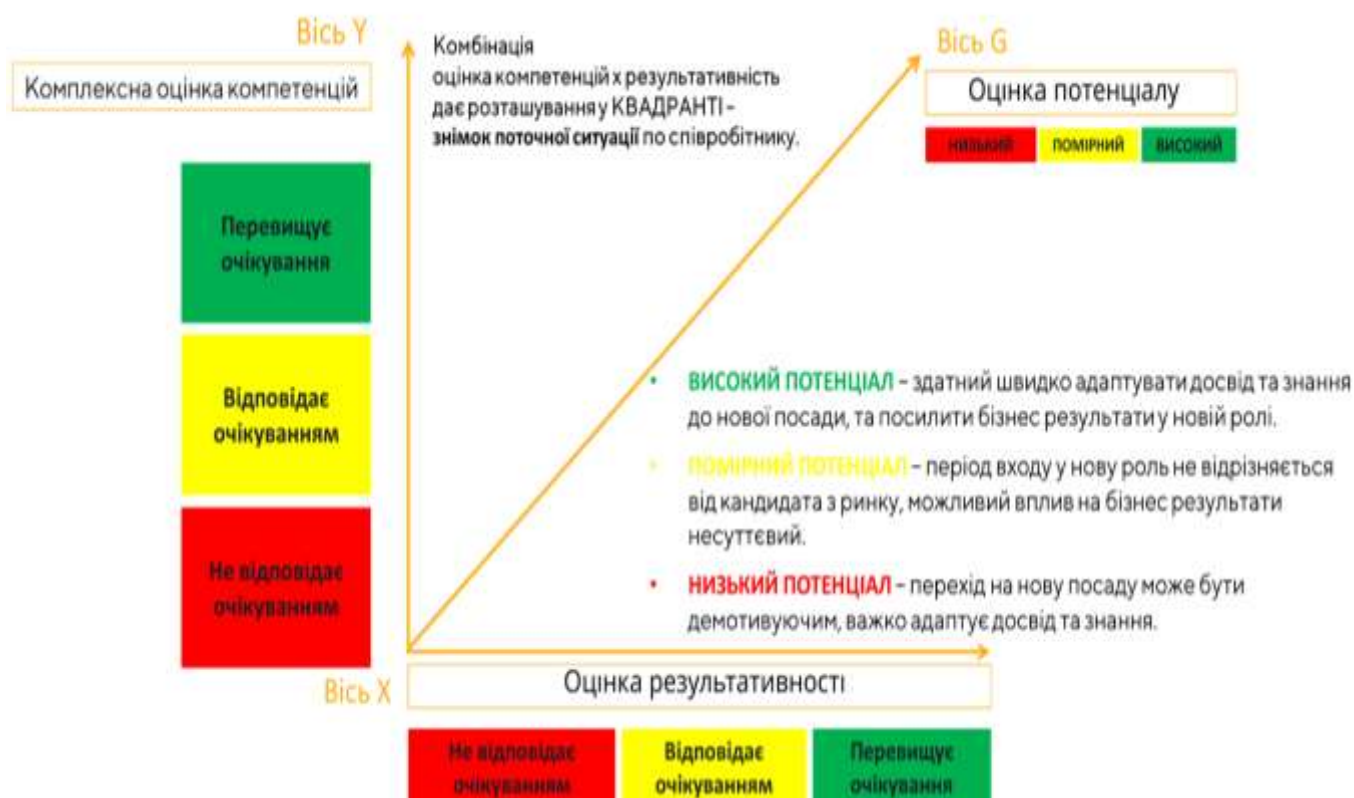


Рис. 2.2 – Етапи роботи з ІПР

(Складено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії).

Тривимірна система оцінки співробітників у рамках Talent Council (рис. 2.3) базується на поєднанні трьох ключових параметрів: результативності, рівня розвитку компетенцій та потенціалу працівника. Комбінація результативності та компетенцій визначає позицію співробітника в оціночній матриці, це відображає його ефективність у межах займаної посади. Також оцінка потенціалу демонструє здатність працівника до подальшого розвитку, адаптації до нових ролей та виконання більш складних управлінських завдань.

Найважливішою складовою управління талантами та персоналу загалом, є формування кадрового резерву. Відбір співробітників до нього в МХП здійснюється на основі чітко визначених кількісних критеріїв. Залежно від рівня потенціалу співробітники поділяються на групи з високим, помірним або низьким потенціалом. Високий потенціал відповідає результату комплексної оцінки на рівні від 4,0 і вище, помірний – у межах 3,75–3,99, низький потенціал характерний для співробітників із результатом нижче 3,75.

Високий потенціал свідчить про готовність працівника до швидкого кар'єрного зростання та здатність посилювати результати на нових позиціях. Помірний потенціал передбачає поступовий розвиток із типовим періодом адаптації, тоді як низький потенціал може ускладнювати ефективний перехід на нові ролі. Такий підхід формує кадровий резерв різного рівня готовності та забезпечує своєчасне закриття ключових позицій.

Розвиток учасників кадрового резерву здійснюється через спеціалізовані лідерські програми, спрямовані на підвищення рівня управлінських та професійних компетенцій. Такі програми мають комплексний характер і включають навчальні модулі, практичні завдання, менторство та оцінювання прогресу. Їх реалізація забезпечує формування внутрішнього пулу кандидатів, готових до виконання стратегічно важливих ролей у компанії.

Особливістю програми розвитку кадрового резерву в МХП є її інтеграція в систему управління талантами та спрямованість на підготовку внутрішніх кандидатів до ключових посад. Програма проходить для учасників Ради Талантів (Talent pool), має диференційовану структуру відповідно до рівня готовності працівників, триває від 6 місяців до 2 років і передбачає перехід між рівнями лише за результатами оцінювання.

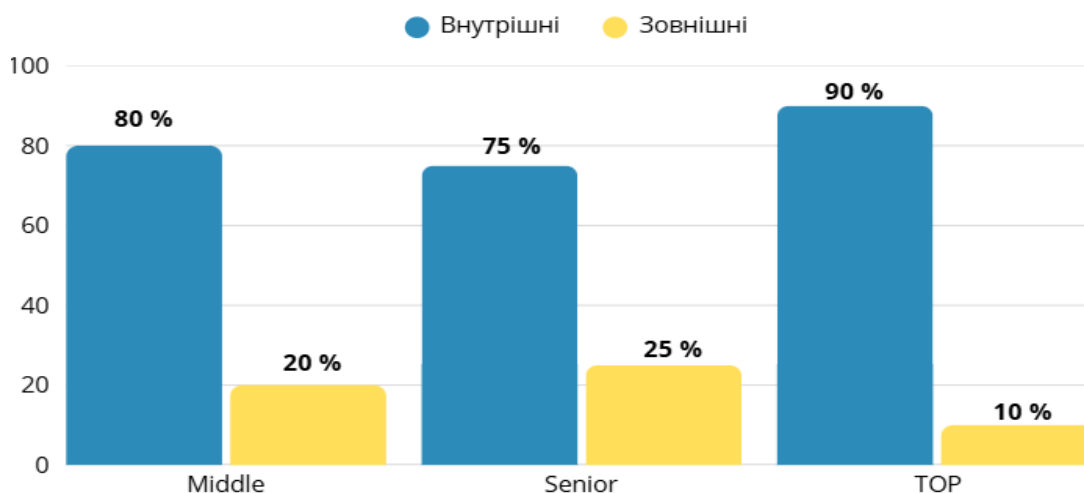


Рис. 2.3 – Співвідношення внутрішніх та зовнішніх призначень в МХП за рівнями менеджменту (Складено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії).

Ефективність системи кадрового резерву в МХП підтверджується високим рівнем залучення внутрішніх резервістів на ключові посади (Рис 2.3). Завдяки структурованій роботі з Talent Pool більша частина вакансій закривається саме внутрішніми кандидатами, що є стратегічно важливим у умовах трудодефіцитного ринку праці.

Показником ефективності впровадженої системи управління талантами в МХП є динаміка плинності кадрів (рис. 2.4). Спостерігається зниження рівня небажаної плинності персоналу, зокрема серед працівників, які мають високу цінність для компанії.

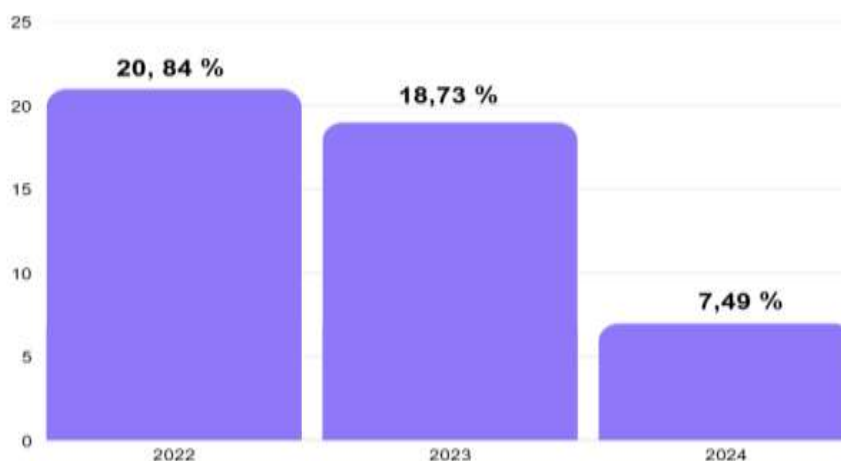


Рис. 2.4 – Зміна плинності кадрів в МХП по роках (Складено автором на основі внутрішніх матеріалів компанії)

Зниження плинності кадрів є наслідком підвищення рівня залученості працівників, прозорості кар'єрних можливостей та системного розвитку персоналу. Це посилює конкурентоспроможність та позитивно впливає на стабільність функціонування компанії.

Система управління талантами в МХП є комплексною, структурованою та інтегрованою у загальну стратегію розвитку компанії. Вона охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом, а саме від оцінювання та розвитку до кар'єрного планування і формування кадрового резерву. Такий підхід забезпечує високий рівень внутрішньої мобільності та підготовки працівників до стратегічно важливих ролей.

2.2. Проблеми та виклики компанії МХП у сфері управління талантами

У сучасних умовах навіть найкраще вибудована система управління талантами стикається з обмеженнями та викликами, що проявляються на різних етапах її реалізації. Аналіз функціонування МХП дозволяє виокремити низку проблемних аспектів, пов'язаних із залученням, розвитком і утриманням персоналу, а також особливостями кадрового резерву.

Першою проблемою на ринку праці у період економічної кризової ситуації є подорожчання найму. У 2025-2026 роках МХП, як один із найбільших роботодавців (понад 38 000 працівників) [47], стикається з дефіцитом кадрів, що змушує компанію інвестувати значні кошти ще на етапі пошуку талантів.

На основі аналізу вартості рекрутингових інструментів (Work.ua, LinkedIn), було проведено розрахунок орієнтованої вартості залучення одного фахівця (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розрахунок орієнтовної вартості пошуку та найму фахівця в МХП

Стаття витрат	Опис / Розрахунок	Сума (грн)
Зовнішні витрати (External)	Публікація Premium-вакансій на джой-бордах, реклама в соцмережах (FB/Instagram)	8 500
Робота рекрутера (Internal)	30 годин роботи внутрішнього HR (за середньої з/п рекрутера 35 000 грн)	6 500
Податки та адміністрування	Оформлення, перевірка СБ, військовий облік	3 000
Адаптація та пребординг	Welcome-pack, технічне оснащення робочого місця	7 000
РАЗОМ	Середня вартість виходу 1 спеціаліста середньої ланки	25 000

(Складено автором на основі прайс-листів Work.ua та фінансової звітності МНР)

Отримані розрахунки свідчать, що залучення навіть одного фахівця середньої ланки потребує для компанії суттєвих витрат. Найбільшу частку у структурі витрат займають зовнішні канали пошуку персоналу та витрати, пов'язані з адаптацією нового працівника. На це впливає висока конкуренція за кваліфіковані кадри та потреба швидкого включення працівника у виробничі процеси.

Для МХП, яка має масштабну структуру бізнесу та значну чисельність персоналу, подібні витрати є системними. За умов постійної потреби у закритті вакансій навіть незначне зростання вартості найму призводить до збільшення загального HR-бюджету компанії. У таких умовах особливого значення набуває розвиток внутрішніх джерел залучення персоналу. Саме тому компанія активно інвестує у формування сильного бренду роботодавця та розвиток кар'єрного сайту.

Важливим інструментом залучення персоналу виступає програма рекомендацій працівників «Приведи друга» [53], яка дозволяє знаходити кандидатів через внутрішні контакти співробітників. У межах програми працівник, який рекомендує кандидата на вакантну посаду, після успішного проходження ним

випробувального терміну отримує грошову винагороду. Розмір винагороди залежить від рівня посади та категорії персоналу. Порівняно з використанням традиційних зовнішніх каналів пошуку, залучення кандидатів через реферальну програму може обходитися компанії у декілька разів дешевше.

Компанія активно просуває власний бренд роботодавця у таких соціальних мережах, як LinkedIn, TikTok, Instagram та Facebook. Витрати на рекламне просування також входять до структури бюджету залучення персоналу, але є нижчими порівняно з витратами на традиційний пошук кандидатів. Розвиток цифрової присутності компанії дозволяє охоплювати ширшу аудиторію потенційних працівників і формувати впізнаваність бренду роботодавця.

Додатково МХП розвиває власний кар'єрний портал МНР4U [54], на якому особи, що шукають роботу, можуть підібрати вакансії відповідно до бажаного місця роботи, професійних навичок та напрямку діяльності. Це дає можливість просувати вакансії компанії, формувати кадровий резерв і підтримувати постійний зв'язок із потенційними кандидатами. Такий підхід поступово зменшує залежність від дорогих зовнішніх платформ пошуку персоналу та підвищує ефективність процесу рекрутингу.



Рис. 2.5 – Зміна плинності кадрів в МХП по роках

(Розроблено автором)

Ще одним важливим викликом у сфері управління талантами для МХП є утримання кваліфікованих працівників та зниження рівня плинності кадрів. В умовах дефіциту персоналу, трудової міграції та високої конкуренції між роботодавцями компаніям недостатньо лише залучити працівника, але й необхідно забезпечити його довгострокову зацікавленість у роботі.

Утримання у МХП є важливим чинником та викликом, який забезпечує стабільності бізнес-процесів, та вагомо впливає на фінансові витрати компанії. Приблизна вартість втрати одного ключового таланту з високим потенціалом може становити від 150% до 250% його річної заробітної плати.

На основі середнього показника заробітної плати в компанії (15 500 грн/міс) проведено розрахунок потенційних збитків від втрати одного таланту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок економічних втрат МХП від звільнення талановитого фахівця

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення (грн)
Середня місячна заробітна плата	Дані моніторингу (звітність)	15 500
Річний фонд оплати праці (РФОП)	$15\,500 \text{ грн} \times 12 \text{ міс.}$	186 000
Мінімальні збитки (150% РФОП)	$186\,000 \text{ грн} \times 1,5$	279 000
Максимальні збитки (250% РФОП)	$186\,000 \text{ грн} \times 2,5$	465 000

(Складено автором на основі [39; 47])

Проведені розрахунки свідчать, що збитки від звільнення одного високопотенційного фахівця у 12–18 разів перевищують витрати на залучення нового співробітника, що робить плинність талантів критичним фінансовим ризиком для МХП.

Фінансові ризики, розраховані у табл. 2.4, набувають особливої гостроти при аналізі динаміки структури персоналу МХП за останні роки. Зміна зовнішнього середовища під час воєнного стану, трансформувала кількісні та якісні показники людського капіталу компанії (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Динаміка кадрових викликів МХП в умовах воєнного стану

Показник	2021 рік	2025-2026 рр	Зміна та її причина
Загальна чисельність працівників	30 000 осіб	38 000 осіб	+26% (через приєднання нових активів та розширення переробки)
Кількість мобілізованих працівників	0	3 000 – 3 500 осіб	Пряма втрата чоловічої робочої сили (інженери, механізатори)
Частка жінок у загальному штаті	42%	48–52%	Зростання через програми рескілінгу та заміщення вакансій
Рівень плинності кадрів (ЛТО)	12–15%	18–24%	Зріс через міграцію та високу конкуренцію на ринку
Вакантність робітничих посад	5–7%	15–20%	Критичний дефіцит трактористів, водіїв та слюсарів

(Складено автором на основі публічної звітності МХП [47; 48] та відкритих даних компанії [49; 53])

Наведені показники відображають не фінансові втрати, а загострення кадрових ризиків для компанії. Зростання плинності кадрів критичний дефіцит робітничих посад та вплив мобілізації на інженерно-технічний персонал свідчать про необхідність формування більш стійкого кадрового резерву та активного розвитку внутрішнього резервування. Воєнний стан спричинив масштабний відтік кваліфікованої робочої сили за кордон, що значно погіршує загальну вибірку талановитих фахівців.

Війна та посилення мобілізаційних процесів загострило попит саме на робітничі кадри [55], що є критичним для МХП як вертикально інтегрованої агрокомпанії. Стабільність виробничих циклів холдингу напряму залежить від роботи інженерно-технічного складу, трактористів, слюсарів, водіїв та операторів складних машин. Мобілізація чоловічої частини персоналу створює прямі ризики для безперервності виробничих процесів компанії.

Задля забезпечення виробничої безперервності в умовах критичного дефіциту кадрів, компанія МХП впровадила стратегію рескілінгу. Цей підхід передбачає перенавчання жінок для опанування професій, які традиційно вважалися чоловічими, та потребують термінового заміщення. Станом на 2024 рік понад 330 співробітниць пройшли перекваліфікацію, успішно освоюючи посади, що раніше були підвладні гендерним стереотипам [56]. Наразі близько 1500 і 2 000

жінок в МХП вже задіяні на позиціях, які до 2022 року займали переважно чоловіки.

Особливо актуалізувалась ця проблема після змін до правил перетину державного кордону для чоловіків віком 18–22 років, запроваджених Кабінетом Міністрів України у 2025 році [57]. Такі зміни, з одного боку, спрямовані на забезпечення прав молоді та можливостей для навчання й міжнародної мобільності, однак водночас створюють додаткові ризики для українського ринку праці.

Для МХП це створює ризики скорочення кількості молодих спеціалістів, здатних у перспективі забезпечити оновлення кадрового складу, розвиток управлінського резерву та впровадження інноваційних підходів у діяльність компанії. У таких умовах особливого значення набуває необхідність удосконалення системи управління талантами, розвитку програм утримання молодих працівників та формування ще більш привабливого бренду роботодавця.

Отже, сукупність виявлених проблем і викликів свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління талантами МХП відповідно до сучасних умов функціонування підприємства.

2.3. Рекомендації щодо залучення та утримання талантів у компанії МХП в умовах кадрового дефіциту

Під час проведеного дослідження було встановлено, що в умовах трудодефіцитного ринку праці особливої актуальності для компанії МХП набуває розвиток сучасної системи управління талантами, орієнтованої на залучення, розвиток, утримання персоналу та формування ефективного кадрового резерву.

Першою пропозицією щодо вдосконалення системи управління талантами в МХП є запровадження цільової програми утримання «Стійкий талант ». Вона спрямована на утримання співробітників з високим потенціалом. У вибірку входять працівники з показником комплексної оцінки 4,0 і вище, котрі включені до кадрового резерву за результатами Talent Council.

Ця розробка є доцільною, оскільки за розрахунками в таблиці 2.4, звільнення одного таланту може обійтись компанії від 279 000 грн до 465 000 грн. Логічним заходом для зниження цих витрат є вкладення бюджету у розвиток

заходів для утримання талантів. Орієнтовний утримуючий бонус складатиме 30 000 грн. При збереженні 10 ключових талантів на рік загальний відвернений економічний збиток програми може перевищити 2,3 млн грн.

Програма «Стійкий талант» базується на моделі, яка охоплює три взаємопов'язані компоненти: фінансові стимули, кар'єрний трек та психологічну безпеку. Саме системне поєднання всіх трьох елементів здатне сформувати стійку прив'язаність таланту до організації.

Фінансовим утримуючим стимулом виступатиме виплата для HiPo-співробітників, котра нараховуватиметься за умови перебування в компанії протягом 12 місяців після включення у кадровий резерв. Розмір бонусу залежатиме від рівня потенціалу для помірного потенціалу: (3,75–3,99) – 15 000–20 000 грн, для високого потенціалу (4,0+) – 25 000–35 000 грн. Додатково для топ-талантів із результатами 4,5+ може передбачатись участь у розподілі прибутку від реалізованих ними проєктів.

Другим компонентом «Стійкий талант» є кар'єрний трек, оскільки серед найчастіших причин звільнення талановитих співробітників є відсутність росту всередині компанії. У рамках програми пропонується, щоб за результатами кожного Talent Council, HiPo-співробітник отримував не лише індивідуальний план розвитку (ІПР), а й формалізований «кар'єрний контракт». Це документ, у якому зафіксовано: цільову посаду, прогнозований часовий горизонт переходу (6, 12 або 18 місяців), умови (KPI, компетенції), а також конкретного ментора або HRBP, відповідального за супровід. Такий підхід перетворює кар'єрне зростання з абстрактної обіцянки на вимірюваний управлінський процес.

Третім, важливим у наш час воєнного стану компонентом виступає психологічна безпека. Оскільки МХП вже реалізує низку ініціатив соціальної підтримки, у рамках програми «Стійкий талант» пропонується систематизувати їх у вигляді окремого пакету для HiPo-співробітників. До нього входитимуть:

- Страхування родини у разі мобілізації таланту

- Пришвидшена програма реінтеграції для демобілізованих (індивідуальний план адаптації + призначений ментор + скорочений цикл повторного оцінювання)
- Психологічний супровід через корпоративного психолога або партнерський сервіс.



Рис. 2.6 – Модель програми «Стійкий талант»

(Розроблено автором)

Запропонована модель програми «Стійкий талант» демонструє комплексний підхід до утримання високопотенційних працівників у МХП. Її особливістю є поєднання фінансової мотивації, прозорого кар'єрного розвитку та психологічної підтримки працівників. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на матеріальне стимулювання, дана модель спрямована на формування довгострокової залученості талантів та зниження ризику їх переходу до конкурентів. Комплексне поєднання трьох компонентів дозволяє підвищити

стабільність кадрового резерву та забезпечити безперервність управлінських і виробничих процесів компанії. Розрахунки економічного ефекту мають прогностичний характер і наведені для оцінки потенційних результатів від реалізації запропонованих заходів. Усі показники розраховані на основі відкритих даних, аналітичних матеріалів та авторських припущень. Тому фактичні результати можуть відрізнятися від наведених у роботі залежно від умов їх практичного впровадження.

Таблиця 2.6 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми «Стійкий талант» в МХП

Показник	Без програми	З програмою
Вартість звільнення 1 НіРо-співробітника	279 000 - 465 000 грн	-
Вартість утримуючого бонусу	-	15 000 - 35 000 грн
Витрати на кар'єрний контракт	-	= 3 000 грн
Психологічний супровід (1 особа/рік)	-	= 5 000 грн
Загальні витрати 1 НіРо	279 000 + (збитки)	23 000 - 43 000 грн
Ефект при утриманні 10 НіРо на рік	2 790 000 + грн втрат	= 430 000 грн вкладень

(Складено автором на основі [39; 47])

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження програми «Стійкий талант» є економічно доцільним для МХП навіть за умов додаткових витрат на утримання талантів. Витрати на утримання є суттєво нижчими за потенційні втрати від звільнення. При сукупних витратах на утримання одного НіРо-фахівця в межах 23 000–43 000 грн на рік проти 279 000–465 000 грн потенційних збитків від звільнення. За найменшими можливими показниками, утримання 10 НіРо-фахівців загальний відвернений збиток становить понад 2,3 млн грн. В умовах воєнного стану такі заходи спрямовані не лише на підвищення мотивації персоналу, а й на забезпечення психологічної безпеки та стабільності кадрового резерву.

Другою пропозицією для вдосконалення управління талантами в МХП є впровадження програми «Сходи успіху». Це система раннього залучення молодих талантів через партнерство з університетами. Перевага програми полягає у тому, що компанія буде взаємодіяти не лише з старшими курсами для проходження практики, але й з молодшими, що допоможе ознайомленню з брендом.

Стимулом для розробки цієї програми є тенденції, розглянуті у підрозділі 2.2. По-перше, зміни до правил про перетин кордону для чоловіків віком 18–22 років, створили ризики відтоку молоді з вітчизняного ринку праці. По-друге, понад 70% представників покоління Z залишають компанію протягом першого року, якщо не відчувають перспектив кар'єрного розвитку. По-третє, МХП, має розгалужену виробничу структуру та потребу в інженерно-технічному й управлінському персоналі. Ці факти свідчать про зацікавленість компанії у формуванні молодіжного кадрового резерву ще до виходу кандидатів на відкритий ринок праці.

Програма «Сходи успіху» містить три моделі раннього залучення (рис. 2.7). Вона передбачає послідовний та керований перехід студента від ознайомлення з компанією до повноцінного працевлаштування.

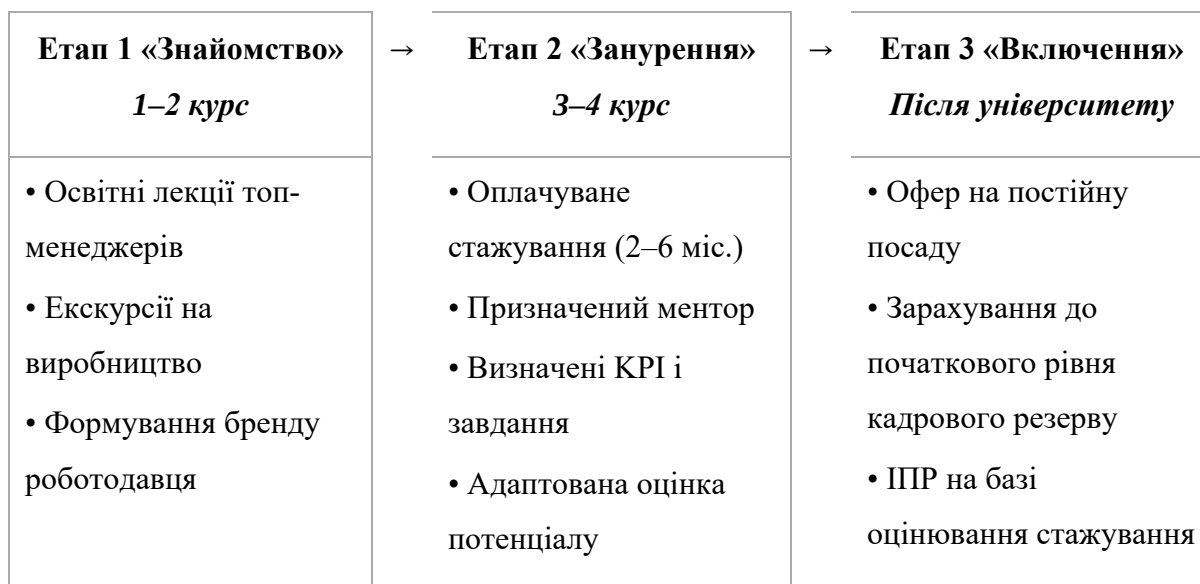


Рис. 2.7 – Триетапна модель програми «Сходи успіху» («Talent Seed») в МХП (Складено автором)

Першим етапом є «Знайомство», котре відбувається протягом 1-2 курсів. Ціллю цього етапу виступає встановлення партнерства з профільними університетами (аграрні, технічні, економічні). Студентам проводяться освітні лекції від топ-менеджерів МХП та короткострокові ознайомчі екскурсії на виробничі майданчики. Це формуватиме обізнаність про компанію та зміцнюватиме бренд роботодавця серед молоді аудиторії.

Другим етапом є «Занурення» для студентів 3-4 курсів. Компанія може надавати можливість проходження стажувань та виробничих практик тривалістю від 2 до 6 місяців. У рамках стажування кожному учаснику призначається ментор із числа досвідчених фахівців, визначаються конкретні завдання та КРІ. За підсумками стажування студент проходить спрощену оцінку потенціалу за адаптованою методикою МХП. Ця оцінка відіграє роль попередньої ідентифікації НіРо ще до офіційного зарахування до штату.

Третій етап відбуватиметься після завершення бакалаврату. Стажери, котрі показуватимуть найкращі результати, отримають пропозицію на працевлаштування на постійну посаду, та включаються до початкового рівня кадрового резерву. Для розробки ІПР на перший рік роботи, використовуватимуться результати оцінювання, сформовані ще під час стажування. Таким чином, новий співробітник розпочинає кар'єру не як зовнішній кандидат, а як вже підготовлений і оцінений член команди.

За результатами стажування відбиратимуться кандидати із загальним рейтингом не нижче 3,5 за адаптованою шкалою оцінювання МХП, позитивним відгуком ментора та виконанням не менше 80% встановлених КРІ. Це дозволяє забезпечити якісний відбір талановитих співробітників.

Таблиця 2.7 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження програми «Сходи успіху» в МХП

Стаття витрат / ефекту	Алгоритм розрахунку	Значення (грн)
Стипендія стажера (6 міс.)	8 000 грн/міс. × 6 міс.	48 000
Витрати на ментора (20% робочого часу)	35 000 грн/міс. × 20% × 6 міс.	42 000
Організаційні витрати (матеріали, навчання)	Орієнтовно	10 000
Загальні витрати на 1 стажера	48 000 + 42 000 + 10 000	100 000
Вартість зовнішнього найму (рекрутинг + адаптація)	За даними підрозділу 2.2	25 000–50 000
Збитки від непродуктивності зовнішнього кандидата (2–3 міс.)	~15 000 грн/міс. × 2,5 міс.	37 500

Загальні витрати при зовнішньому найманні	25 000 + 37 500 + ризик повторного найму	62 500–87 500
Економія при конвертації стажера у штат (порівняно з зовнішнім кандидатом)	87 500 – 100 000 = –12 500 (рік 1); у рік 2–3 вже + завдяки вищій лояльності	до +75 000 на рік (рік 2+)
ROI програми при конвертації 30–40% стажерів із 10 учасників	3–4 конвертовані × 75 000 грн економії	225 000–300 000 грн/рік

(Складено автором на основі [39; 47; 53; 54])

Проведені розрахунки демонструють, що програма «Сходи успіху» є довгостроковою інвестицією в людський капітал, а не інструментом короткострокової економії. У перший рік реалізації програма не генерує прямої економії: витрати на підготовку одного стажера (100 000 грн) перевищують вартість зовнішнього найму (62 500–87 500 грн). Це є прогнозованим результатом, оскільки мета програми – формування власного кадрового потенціалу, а не миттєве скорочення витрат. Починаючи з другого-третього року роботи підготовленого стажера, економія на повторному зовнішньому найманні, скорочення часу адаптації та підвищена лояльність забезпечують відкладений позитивний ефект у середньостроковій перспективі. За умови конвертації 30–40% стажерів із 10 учасників програми щорічна економія може скласти 225 000–300 000 грн, а загальний ефект зростатиме пропорційно масштабуванню програми. Усі розрахунки мають прогнозний (орієнтовний) характер та виконані на основі авторських припущень із урахуванням відкритих даних ринку праці.

Важливим стратегічним результатом програми «Сходи успіху» є вплив на бренд роботодавця, адже університетські партнерства підвищують впізнаваність МХП серед студентів і викладачів. Формування позитивного іміджу компанії як відповідального та привабливого роботодавця є вагомим важелем в умовах хронічного дефіциту кадрів.

Запропоновані програми «Стійкий талант» та «Сходи успіху» є взаємодоповнюючими елементами системи управління талантами МХП. Перша

забезпечує утримання вже сформованого кадрового потенціалу, а друга забезпечує безперервний приплив нових поколінь фахівців. Разом вони охоплюють повний життєвий цикл таланту в організації: від першого знайомства з компанією до сталого кар'єрного розвитку всередині неї.

Таблиця 2.8 – Якісне порівняння програм «Стійкий талант» та «Сходи успіху»

Критерій	«Стійкий талант» («Talent Stay»)	«Сходи успіху» («Talent Seed»)	Загальний ефект
Цільова аудиторія	HiPo-співробітники (оцінка 4,0+)	Студенти 1–5 курсу	Охоплення всього таланто-циклу
Мета	Утримання наявних талантів	Формування майбутніх талантів	Стратегічний кадровий резерв
Горизонт ефекту	Короткостроковий (1–2 роки)	Середньостроковий (3–5 років)	Безперервний потік кадрів
Орієнтовний бюджет (10 осіб/рік)	430 000 грн (прогнозно)	1 000 000 грн (прогнозно)	1 430 000 грн (прогнозно)

Таблиця 2.8 відображає якісні відмінності між двома програмами за ключовими управлінськими характеристиками. Програма «Стійкий талант» спрямована на збереження вже сформованого кадрового потенціалу й дає ефект у короткостроковій перспективі (1–2 роки). Програма «Сходи успіху» формує майбутній пул фахівців і розрахована на середньостроковий горизонт (3–5 років). Разом вони охоплюють повний цикл управління талантами в організації: від утримання наявних ключових співробітників до підготовки нового покоління фахівців.

Таким чином, запропоновані рекомендації формують комплексну та економічно обґрунтовану систему управління талантами МХП. Дана система є адаптованою до реалій воєнного часу, демографічних викликів і стратегічних потреб компанії. Упровадження таких програм дозволить МХП не лише мінімізувати операційні втрати від плинності ключових кадрів, а й сформувати більш стійкий кадровий резерв.

Висновки до розділу 2

Система управління талантами в МХП є комплексною та інтегрованою у загальну стратегію розвитку компанії. Вона реалізується через шестиетапний цикл управління талантами та спирається на інклюзивний підхід, відповідно до якого потенціал до розвитку може бути притаманний кожному співробітнику. Ключовими інструментами оцінювання є методологія Hogan Assessments (HPI, HDS, MVPI), тестування здібностей (ARAT, NRAT), оцінка компетенцій за методом «360 градусів», а також Рада Талантів (Talent Council), що забезпечує прозорість кадрових рішень. Формування кадрового резерву здійснюється на основі кількісних критеріїв оцінювання (від 3,75 до 4,0+), а розвиток резервістів реалізується через індивідуальні плани розвитку, автоматизовані в системі SAP SuccessFactors.

Виявлено ключові виклики, з якими стикається компанія в умовах трудодефіцитного ринку праці та воєнного стану. Вартість залучення одного фахівця середньої ланки становить близько 25 000 грн, а потенційні збитки від звільнення одного HiPo-співробітника коливаються в межах 279 000–465 000 грн (150–250 % річного фонду оплати праці). Серед структурних кадрових ризиків виявлено зростання рівня плинності кадрів до 18–24 %, критичний дефіцит робітничих посад (вакантність 15–20 %), а також скорочення чоловічої робочої сили внаслідок мобілізації (близько 3 000–3 500 осіб). Відтік молоді, спричинений зміною правил перетину кордону для осіб віком 18–22 років, додатково загострює ризик звуження кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі.

З метою вдосконалення системи управління талантами МХП розроблено дві взаємодоповнювальні програми. Програма «Стійкий талант» спрямована на утримання HiPo-співробітників (оцінка 4,0+) через поєднання фінансових стимулів (утримуючий бонус 15 000–35 000 грн), кар'єрного контракту та заходів психологічної безпеки. Орієнтовний відвернений збиток від утримання 10 ключових фахівців на рік становить щонайменше 2,3 млн грн. Програма «Сходи успіху» є триетапною моделлю раннього залучення студентів через університетське партнерство. У перший рік вона не генерує прямої економії, однак

є довгостроковою інвестицією в людський капітал: починаючи з другого-третього року ефект від зниження витрат на зовнішній найм і підвищеної лояльності може складати 225 000–300 000 грн щорічно. Усі розрахунки мають прогностичний характер і виконані на основі авторських припущень з використанням відкритих даних ринку праці.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню підходів до управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці та обґрунтуванню інструментів залучення й утримання персоналу на прикладі компанії МХП. За результатами дослідження зроблено такі висновки.

1. Визначено сутність та значення управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці. Встановлено, що талант у сучасному розумінні – це не лише висока кваліфікація, а поєднання компетентності, адаптивності, ініціативності та потенціалу до розвитку. Трудодефіцитне середовище є станом ринку праці, за якого попит на робочу силу перевищує пропозицію, що ускладнює процеси пошуку, відбору та утримання кваліфікованих фахівців. В Україні цей стан суттєво посилюється внаслідок пандемії COVID-19, масштабної трудової міграції та повномасштабного вторгнення 2022 року. За таких умов управління талантами перетворюється з опціонального HR-інструменту на стратегічний пріоритет організації.

2. Проаналізовано сучасні підходи до управління талантами: інклюзивний, ексклюзивний та гібридний, традиційний та гнучкий (agile). З'ясовано, що вибір підходу визначається стратегічними цілями організації та умовами ринку праці. В умовах трудодефіциту перевагу отримує гнучкий підхід, що передбачає безперервний підбір, постійний розвиток, регулярний зворотний зв'язок і децентралізацію кадрових рішень. Ключовими інструментами залучення та утримання талантів є розвиток бренду роботодавця, цифрові технології рекрутингу, програми раннього залучення молоді та індивідуалізовані системи мотивації.

3. Оцінено стан системи управління талантами в компанії МХП. Встановлено, що компанія реалізує інклюзивний підхід через шестиетапний цикл управління талантами, що охоплює оцінювання (KPI, метод «360 градусів», Hogan Assessments, ARAT/NRAT), формування індивідуальних планів розвитку в SAP SuccessFactors, роботу Ради Талантів та розвиток кадрового резерву. Ефективність системи підтверджується зниженням небажаної плинності кадрів та переважанням внутрішніх призначень на ключові посади. Водночас в умовах воєнного стану

компанія стикається із зростанням плинності до 18–24 %, дефіцитом робітничих кадрів та втратою чоловічої частини персоналу внаслідок мобілізації.

4. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління талантами МХП у вигляді двох взаємодоповнювальних програм. Програма «Стійкий талант» забезпечує утримання наявних НіРо-фахівців через фінансові стимули, кар'єрний контракт і психологічну підтримку при орієнтовних витратах 23 000–43 000 грн на особу на рік і відверненому збитку щонайменше 2,3 млн грн при утриманні 10 ключових фахівців. Програма «Сходи успіху» формує майбутній кадровий резерв через триетапне партнерство з університетами (знайомство – занурення – включення) і забезпечує відкладений економічний ефект у середньостроковій перспективі. Разом ці програми охоплюють повний цикл управління талантами – від залучення нових поколінь фахівців до утримання вже сформованого кадрового потенціалу.

Таким чином, мету дослідження досягнуто: узагальнено сучасні підходи до управління талантами та обґрунтовано інструменти залучення й утримання персоналу в умовах трудодефіцитного ринку праці. Запропоновані програми є адаптованими до реалій воєнного стану, актуальних демографічних тенденцій і стратегічних потреб компанії МХП, та можуть бути використані як практична основа для вдосконалення системи управління людським капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD Employment Outlook 2025 [Electronic resource] / OECD. – 2025. – Mode of access: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html.
2. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат: тенденції ринку праці у 2026 році : аналітичний огляд. Європейська Бізнес Асоціація, 2025. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 22.03.2026).
3. From symptoms to solutions: The structural roots of labour shortages. *The Global Forum on Productivity at 10*. OECD, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-global-forum-on-productivity-at-10_ca7295d9-en/full-report/from-symptoms-to-solutions-the-structural-roots-of-labour-shortages_08668d47.html (дата звернення: 30.12.2025).
4. Де в Європі найбільше українських біженців знайшли роботу. *РБК-Україна*. 2023. 26 жовт. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/de-evropi-naybilshe-ukrayinskih-bizhentsiv-1698308876.html> (дата звернення: 30.12.2025).
5. Веклич В., Ремига Ю. The impact of migration on the labour resource shortage in Ukraine's economy. *Економіка та суспільний розвиток*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-19> (дата звернення: 30.12.2025).
6. Ровенська В. В. Управління талантами підприємства як фактор забезпечення довгострокової операційної ефективності бізнесу. *Інклюзивна економіка*. 2023. № 1. С. 59–62. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/79/77 (дата звернення: 30.12.2025).
7. Understanding labour shortages: The structural forces at play [Electronic resource] / OECD. – 2024. – (OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2). – Mode of access: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_d8814e8b-en/full-report/understanding-labour-shortages-the-structural-forces-at-play_321e116a.html.

8. 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: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).
9. Urme U. N. The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*. 2023. Vol. 28, Iss. 1. P. 127–146. DOI: <https://doi.org/10.58970/IJSB.2209> (дата звернення: 28.12.2025).
10. Чуприна О. В., Кучерук О. С. Удосконалення системи публічного управління у сфері соціального захисту населення в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 1 (39). С. 264–269. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/45.pdf (дата звернення: 15.01.2026).
11. 10 Characteristics of High-Potential Employees to Look for in 2025 [Electronic resource] / Zenith HR. – 2025. – Mode of access: <https://www.zenithr.com/blog/10-characteristics-of-high-potential-employees-to-look-for-in-2025>.
12. Холлідей М. Що таке управління талантами? Посібник на 2025 рік [Електронний ресурс] / Марк Холлідей // NetSuite. – 2025. – 16 травня. – Режим доступу: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>. – Дата звернення: 07.01.2026.
13. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 2006. Vol. 16, Iss. 2. P. 139–154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
14. Jooss S., Lenz J., Burbach R. Beyond competing for talent: an integrative framework for coopetition in talent management in SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35, Iss. 8. P. 2691–2707. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419> (дата звернення: 28.12.2025).
15. Adekoya A. Talent Management and Organizational Performance: A Review. *International Journal of Research in Education and Sustainable Development*. 2022. Vol. 2, No. 11. P. 1–12. URL:

<https://www.ijaar.org/articles/ijresd/v2n11/ijresd2121.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).

16. Іванченко Г. В., Іванченко А. В. Класифікація талантів в контексті розвитку людського капіталу організації. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 159–161.(дата звернення: 02.02.2026).

17. Case studies of diverse hiring practices: strategies from inclusive companies. Social Targeter. 2024. URL: <https://www.socialtargeter.com/blogs/case-studies-of-diverse-hiring-practices-strategies-from-inclusive-companies> (дата звернення: 04.02.2026).

18. Järvi K., Khoreva V. The role of talent management in strategic renewal. Employee Relations: The International Journal. 2020. Vol. 42, Iss. 1. P. 75–89. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064> (дата звернення: 06.02.2026).

19. Characteristics of High-Potential Employees / Thomas International. URL:<https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/characteristics-high-potential-employees> (дата звернення: 14.02.2026).

20. Exclusive, inclusive, and hybrid approaches to talent management: a conceptual model. Sohar University Journal of Social and Behavioral Sciences. 2025. Vol. 3, Iss. 2. DOI:<https://doi.org/10.69983/SUJSB/0102/04> (дата звернення: 14.02.2026).

21. Щербань О. Д. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 249–254. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26> (дата звернення: 20.02.2026).

22. Mitosis K. D., Lamnisos D., Talias M. A. Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, Iss. 8. Art. 4469. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13084469> (дата звернення: 21.02.2026).

23. High-Potentials vs. High-Performers: A Manager's Guide / Software Advice. URL: <https://www.softwareadvice.com/resources/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide/> (дата звернення: 20.02.2026).

24. Тенденції в управлінні талантами: що потрібно знати роботодавцям у 2024 році | Pritula Academy. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/6pv9kljsj1-tendents-v-upravlnn-talantami-scho-potr> (дата звернення: 13.03.2026)

25. Talent is precious. That's why economic development should focus on developing it | Better Cities. Better Cities – Urban Economic Development. URL: <https://better-cities.org/economic-prosperity/talent-is-precious-thats-why-economic-development-should-focus-on-developing-it/> (дата звернення: 13.03.2026).

26. Agile human resource management: A systematic mapping study | Agile Business Consortium. URL: <https://www.agilebusiness.org/static/e7e2da7e-71d4-4dc2-9a43cdc2e780870e/Agile-human-resource-management-A-systematic-mapping-study.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).

27. How Unilever Uses AI to Retain, Engage, and Develop Employees | Gloat. URL: <https://gloat.com/wp-content/uploads/How-Unilever-Uses-AI-to-Retain-Engage-and-Develop-Employees.pdf> (дата звернення: 13.03.2026).

Вонберг, Тетяна Вікторівна, Сергій Миколайович Дмитрук, and Ю. В. Зубова. "Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності." *Економічний простір* 189 (2024): 25–29.

28. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161> (дата звернення: 16.03.2026).

29. Дашко І. М., Христофорова Н. В. Особливості формування та розвитку бренду роботодавця. *Актуальні питання та перспективи розвитку менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи* : кол. монографія / за заг. ред. М. В. Болдуєва. Запоріжжя : Просвіта, 2023. С. 165–173. URL: https://files.znu.edu.ua/files/ZNU_Monographs/0060868.pdf#page=165.

30. Vouchfor. 25 Employer Brand Statistics To Know in 2026: Updated. 2025. URL: <https://www.vouchfor.com/blog/employer-brand-statistics> (дата звернення: 17.03.2026).
31. LinkedIn. Employer Branding Trends for 2026: Shifting Promises and Rising Expectations. 2026. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-trends-2026-shifting-promises-venci%C5%ABt%C4%97-phd-mmdrf> (дата звернення: 17.03.2026).
32. Dutta A. et al. Transforming Recruitment and Selection Practices in Organizations Through Discriminative and Generative AI Adoption: A Structuration Lens // Human Resource Management. 2026. Vol. 65, iss. 1. P. 77–115. DOI: 10.1002/hrm.70018. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.70018> (дата звернення: 17.03.2026).
33. Li L. et al. New Jobs Creation in the AI Age (SDN/2026/001) // International Monetary Fund Staff Discussion Notes. 2026. 49 p. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2026/english/sdnea2026001.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
34. Unilever AI recruitment case. Phenom Blog. 2026. URL: <https://www.phenom.com/blog/examples-companies-using-ai-recruiting-platform> (дата звернення: 17.03.2026).
35. Kormotech III в рекрутингу. Kyivstar Business Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-ukrayinski-kompaniyi-vikoristovuyut-shtuchnij-intelekt> (дата звернення: 17.03.2026).
36. Приходько К. В. Методи пошуку та залучення молодих ІТ талантів. *Сучасні технології управління персоналом у системі менеджменту організацій* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 трав. 2020 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 141–143. URL: <https://lib.duan.edu.ua/images/PDF/konfer/mened/kmened4.pdf#page=142>.
37. Лихоманов М. В. Залучення талантів в ролі наставників як складова конкурентоспроможності хімічних компаній. *Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток* : матеріали Міжнар. наук.-

практ. конф. (м. Київ, 20 трав. 2021 р.). Київ : КНЕУ, 2021. С. 225–227. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1918258c-87e9-419f-b39c-f3aeb3d7f04a/content#page=225>.

38. Mercer. Global Talent Trends 2026: Solving the Human–Machine Equation. New York : Mercer, 2026. 68 р. URL: <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends> (дата звернення: 18.03.2026).

39. Гайтерова І. Економіка талантів: нові моделі залучення та утримання співробітників. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень*: матеріали [назва конференції / збірника]. Мукачєво: МДУ, 2025. С. 150–152. URL: <https://surl.li/izgquj> (дата звернення: 18.03.2024).

40. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50> (дата звернення: 18.03.2026).

41. Принципи L&D у рекрутингу: як залучити найкращих кандидатів за допомогою навчання? *Budni: медіаплатформа від robota.ua*. 2024. 13 черв. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/printsipi-l-d-u-rekrutingu-yak-zaluchiti-naykrashhih-kandidativ-za-dopomogoyu-navchannya> (дата звернення: 18.03.2026).

42. Кучук М. Як у Genesis працює корпоративне навчання: розвиток, що відкриває можливості. *High Bar Journal*. 2025. 13 жовт. (оновл. 11 лист. 2025). URL: <https://journal.gen.tech/post/gajd-osvitnimy-proyektamy-genesis> (дата звернення: 18.03.2026).

43. Покоління Z та Y: як вони змінюють ринок праці та роботодавців в Україні. *Економічна правда*. 2024. 23 січ. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/pokolinnya-z-ta-y-yak-voni-zminyuyut-rinok-praci-ta-robotodavciv-v-ukrajini-815599/> (дата звернення: 18.03.2026).

44. Журавель А. (2026). Покоління «зумерів» на ринку праці: що насправді важливо для молодих талантів і як їх залучити. Практичний майстер-клас. URL: <https://efir3.webinar-stars.com/webinar/ba0c3c21f25d3ec/>

45. Обіход С. В. Компенсаційний пакет сучасних підприємств: підходи до формування та фактори, що впливають на його ефективність // Економіка та управління. 2025. Вип. 1. С. 45–56. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/341182/329628> (дата звернення: 19.03.2026).
46. Про компанію : вебсайт. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 02.04.2026).
47. ПРАТ "МХП" (25412361) : досьє компанії. *YouControl – сервіс перевірки контрагентів.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/ (дата звернення: 02.04.2026).
48. Робота в компанії МХП: вакансії та кар'єрні можливості. *Marketer.* URL: <https://marketer.ua/ua/employment-at-the-mhp-company/> (дата звернення: 16.04.2026).
49. Employee Experience and Success. URL: <https://life.mhp4u.com.ua/employee-experience-and-success/> (дата звернення: 03.04.2024).
50. Оцінка 360: покращення командної роботи та розвитку. *LMS Collaborator: блог.* 24 листопада 2022. URL: <https://collaborator.biz/blog/360-degree-feedback-how-to-evaluate-staff-and-improve-the-work/> (дата звернення: 21.04.2026).
51. Альпіністи й скелелазі: як Анастасія Громова за допомогою тестування Hogan визначає, які люди найкраще підходять МХП. *Forbes.ua.* 2025. URL: <https://forbes.ua/company/alpninisti-y-skelelazi-anastasiya-gromova-za-dopomogoyu-testuvannya-hogan-viznachae-yaki-lyudi-naykrashche-pidkhodyat-mkhp-yak-tse-vplivae-na-robotu-kompanii-22062025-30240> (дата звернення: 16.04.2026).
52. У Миколаєві обговорили проблеми ринку праці та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб : вебсайт. *Миколаївська міська рада.* URL: <https://mmr.gov.ua/news/1675416587/> (дата звернення: 24.04.2026).
53. МНР4U – кар'єрний сайт компанії МХП : вебсайт. URL: <https://mhp4u.com.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

54. Кадровий голод і масові відмови. Що ламає найм в Україні. *LIGA.net*. 2026. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/kadrovyy-holod-i-masovi-vidmovy-shcho-lamaie-naym-v-ukraini> (дата звернення: 28.04.2026).

55. Рескілінг під час війни: як в Україні жінок навчають «чоловічим» професіям. *NV Бізнес*. 2024. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/reskiling-pid-chas-viyni-yak-zhinok-navchayut-cholovichim-profesiyam-50455378.html> (дата звернення: 28.04.2026).

56. Роз'яснення МВС щодо виїзду за кордон чоловіків віком 18–22 років включно. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/roziasnennia-mvs-shchodo-vyizdu-za-kordon-cholovikiv-vikom-18-22-rokiv-vkliuchno> (дата публікації: 03.04.2024).

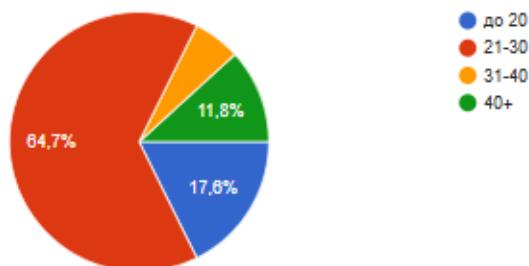
ДОДАТКИ

Додаток А

Результати анкетування

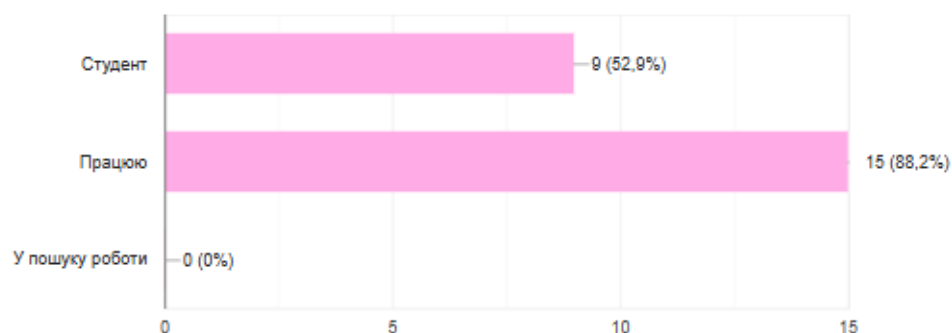
Вік

17 відповідей

 Копіювати діаграму

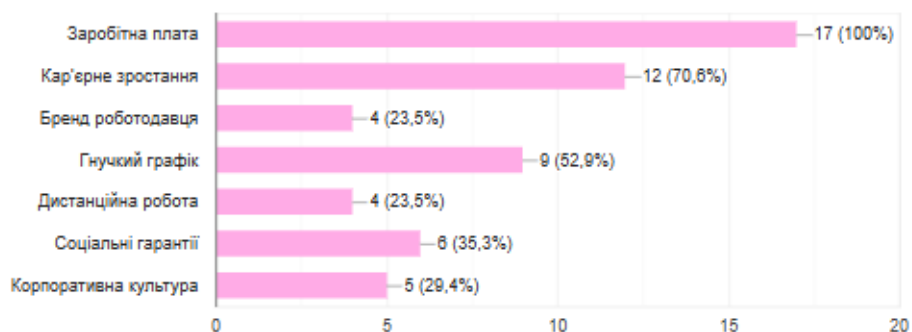
Статус зайнятості:

17 відповідей

 Копіювати діаграму

Що для вас найважливіше при виборі компанії? (оберіть до 3 варіантів)

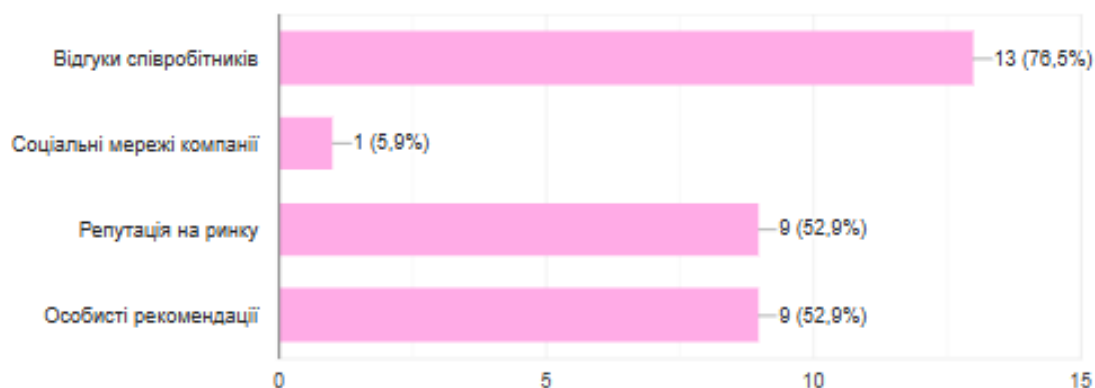
17 відповідей

 Копіювати діаграму

Що найбільше впливає на вашу довіру до компанії?

 Копіювати діаграму

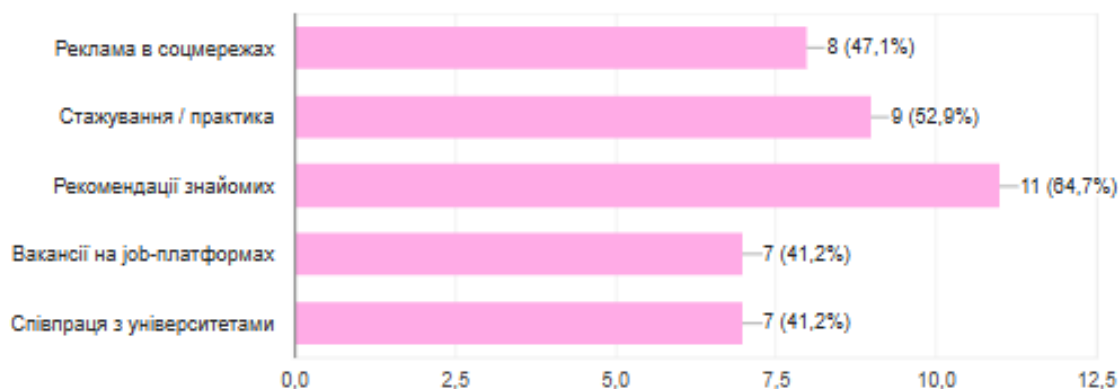
17 відповідей



Які способи залучення компанії для вас є найбільш ефективними?

 Копіювати діаграму

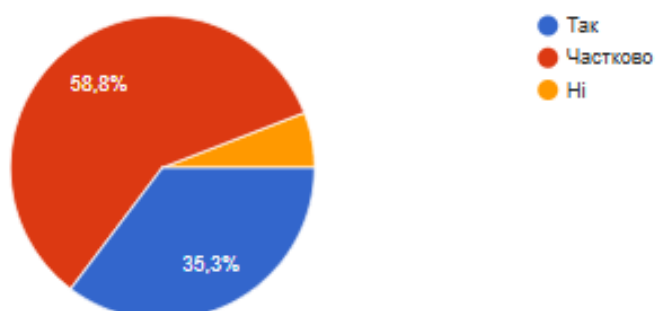
17 відповідей



Чи впливає сильний HR-бренд на ваш вибір роботодавця?

 Копіювати діаграму

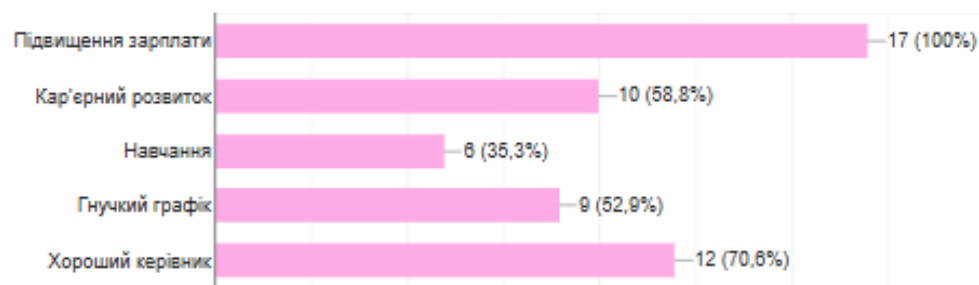
17 відповідей



Що змусило б вас залишитися в компанії довше?

 Копіювати діаграму

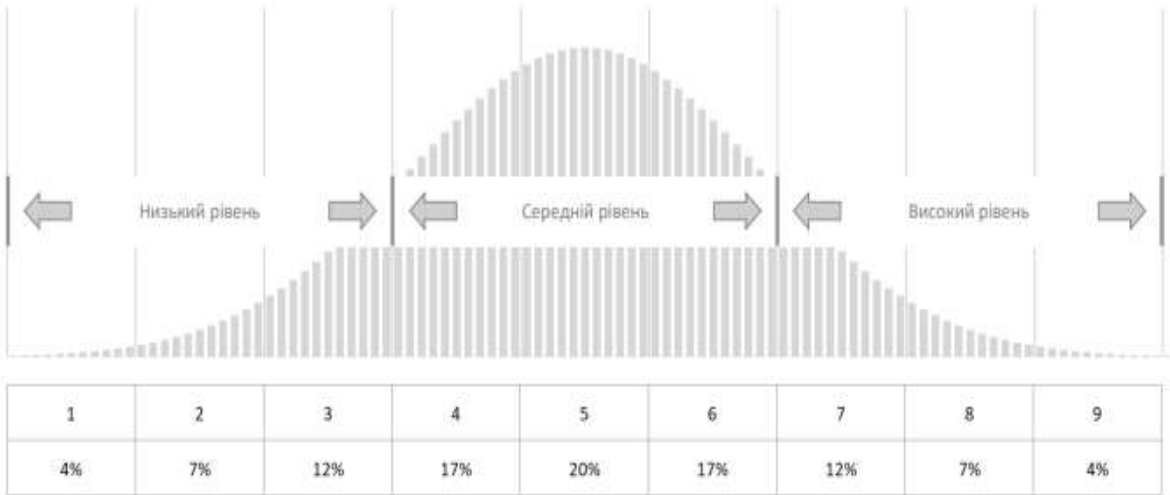
17 відповідей



Оцінювання ARAT

Загальна оцінка за 9-ти бальною шкалою	6	Рівень вище середнього.
Точність відповідей	5/9	Середній рівень точності.
Швидкість надання відповідей	4/9	Нижче середнього рівень швидкості.

Графік нормального розподілу респондентів за 9-бальною шкалою



Деталізація результатів за рівнями складності

Простий рівень складності <i>Для посад, що потребують розуміння та інтерпретації числової інформації (читати таблиці, графіки, тощо) та вміння робити не складні обчислення (фахівці та менеджери першої ланки).</i>	5	(5/9) Середній рівень точності. (3/9) Відносно низький рівень швидкості.
Середній рівень складності <i>Переважаю для керівних посад середньої та високої ланок, що управляють бюджетом та повинні мати середній рівень вмінь роботи з числовою інформацією (без вимоги складних самостійних обчислень).</i>	7	(6/9) Вище середнього рівень точності. (5/9) Середній рівень швидкості.
Високий рівень складності <i>Для посад, що професійно потребують точних розрахунків, наприклад: бухгалтерія, фінанси, контролінг, аудит, тощо.</i>	7	(9/9) Надзвичайно високий рівень точності.

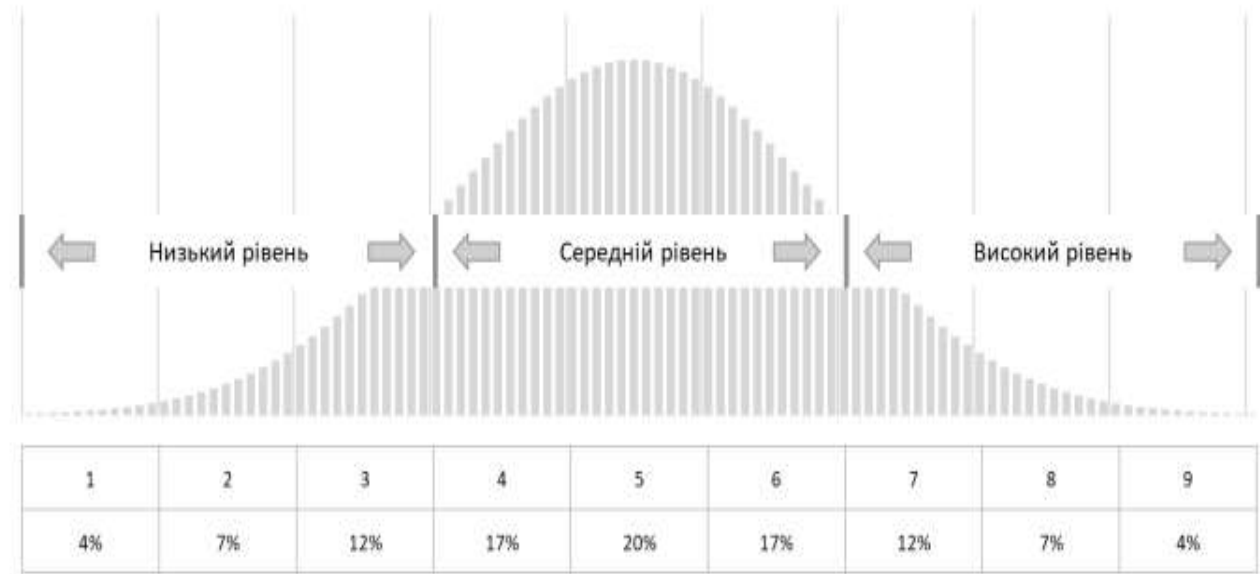
Загальна оцінка відображає кількість правильних відповідей з коригуванням на вгадування та з врахуванням складності запитань, у порівнянні з нормо-вибіркою.
Точність відображає пропорцію між кількістю правильних відповідей та кількістю відповідей учасника, у порівнянні з нормо-вибіркою.
Швидкість відображає середній час який був необхідний учаснику для відповіді на одне запитання, у порівнянні з нормо-вибіркою.

Додаток В

Оцінювання NRAT

Загальна оцінка за 9-ти бальною шкалою	7	Високий рівень
Загальна кількість наданих відповідей	5/9	Учасник надав відповіді на середню кількість питань.
Точність відповідей	6/9	Вище середнього рівень точності.
Швидкість надання відповідей	9/9	Надзвичайно високий рівень швидкості.

Графік нормального розподілу респондентів за 9-бальною шкалою



Деталізація результатів за рівнями складності

Простий рівень (1-2 рівні) складності <i>Для посад, що мають високий рівень рутинної роботи, не потребують регулярної зміни діяльності (переважно фахівці та менеджери першої ланки)</i>	8	(4/9) Учасник надав відповіді на середню кількість питань. (8/9) Дуже високий рівень точності. (2/9) Низький рівень швидкості.
Середній рівень (2-4 рівні) складності <i>Переважаю для керівних посад середньої та високої ланок, що потребують середній рівень широти (розуміння діяльності усіх підпорядкованих підрозділів) та наявність перспективного мислення</i>	6	(5/9) Учасник надав відповіді на середню кількість питань. (6/9) Вище середнього рівень точності. (5/9) Середній рівень швидкості.
Високий рівень (4-5 рівні) складності <i>Для посад, що професійно потребують широти мислення, наприклад: маркетинг, дизайн, інжиніринг, дослідження та розробки</i>	6	(5/9) Учасник надав відповіді на середню кількість питань. (6/9) Вище середнього рівень точності. (9/9) Надзвичайно високий рівень швидкості.

Загальна оцінка відображає кількість правильних відповідей з коригуванням на вгадування та з врахуванням складності запитань, у порівнянні з нормо-вибіркою.
Кількість відповідей відображає кількість наданих учасником відповідей (незалежно від правильності), у порівнянні з нормо-вибіркою.
Точність відображає пропорцію між кількістю правильних відповідей та кількістю відповідей учасника, у порівнянні з нормо-вибіркою.
Швидкість відображає середній час який був необхідний учаснику для відповіді на одне запитання, у порівнянні з нормо-вибіркою.