

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Підходи до управління талантами в організації в умовах
трудодефіцитного ринку праці»

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

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

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21 4.0д
(шифр групи)
Грицутенко Анастасія Максимівна
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
Доктор філософії з економіки
(науковий ступінь, вчене звання)
Руденко Валентина Сергіївна
(П.І.Б.)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Грицутенко Анастасія Максимівна

Підходи до управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці.

К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Руденко Валентина Сергіївна, доктор філософії з економіки.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню підходів до управління талантами в організації в умовах трудодефіцитного ринку праці на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ». У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. Перший розділ містить теоретичний аналіз сутності поняття «управління талантами», розкриває сучасні моделі та стратегії формування кадрової політики, а також висвітлює міжнародний досвід у сфері управління талантами в умовах дефіциту кадрів.

У другому розділі здійснено практичний аналіз кадрової ситуації та системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ», проведено оцінку її ефективності й запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом. У висновках наведено основні результати дослідження та сформульовано пропозиції щодо покращення підходів до управління талантами з урахуванням сучасних викликів ринку праці.

Ключові слова: управління талантами, трудодефіцит, кадрова стратегія, персонал, людський капітал.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 43 найменування. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки, з яких основний текст викладено на 48 сторінках. Робота містить 4 таблиці і 2 рисунки.

ABSTRACT

Hrytsutenko Anastasiia Maksymivna

Approaches to Talent Management in an Organization in the Context of a Labor-Deficient Market

Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Academic Supervisor – Valentyna Serhiivna Rudenko, PhD in Economics.

The qualification paper is dedicated to the study of approaches to talent management in an organization under conditions of a labor-deficient market, using the example of Metinvest-SMC LLC. The introduction substantiates the relevance of the chosen topic, defines the purpose, objectives, subject, and object of the research.

The first chapter provides a theoretical analysis of the concept of "talent management," explores modern models and strategies for shaping HR policy, and highlights international experience in talent management under workforce shortage conditions.

The second chapter presents a practical analysis of the staffing situation and the talent management system at Metinvest-SMC LLC, assesses its effectiveness, and offers practical recommendations for improving the personnel management strategy.

The conclusions summarize the main findings of the study and present proposals for enhancing talent management approaches, taking into account the current challenges of the labor market.

Keywords: talent management, labor shortage, HR strategy, personnel, human capital.

Structure of the Paper: The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references comprising 43 sources. The total length of the paper is 53 pages, with the main text presented on 48 pages. The paper includes 4 tables and 2 figures.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	7
1.1 Сутність поняття «управління талантами»	7
1.2 Підходи та моделі розробки стратегії управління талантами в умовах дефіциту кадрів	15
1.3 Міжнародний досвід управління талантами в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»).....	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ"	28
2.2. Аналіз системи управління талантами в компанії.....	34
2.3. Імплементация міжнародного досвіду та розробка пропозицій щодо вдосконалення управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці	42
Висновки до розділу 2.....	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімких змін ринку праці, цифровізації економіки та глобальної конкуренції за висококваліфікованих працівників питання ефективного управління талантами в організації набуває особливої значущості. Сучасні компанії стикаються з новими викликами, зокрема дефіцитом трудових ресурсів, високою мобільністю кадрів та зростаючими очікуваннями з боку працівників щодо умов праці, можливостей розвитку й корпоративної культури. У цьому контексті управління талантами стає не лише важливим напрямом HR-політики, але й визначальним чинником стратегічного розвитку підприємства.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах українського ринку праці, де одночасно спостерігаються демографічні проблеми, міграційні процеси та недостатня інтеграція світових підходів до розвитку людського капіталу в управлінську практику. Саме тому дослідження підходів до управління талантами в організаціях у трудодефіцитних умовах є необхідним як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Його результати можуть бути корисними для підприємств, які прагнуть забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу.

Мета дослідження. Метою цієї кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних основ управління талантами та розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати сутність і значення управління талантами в системі організаційного розвитку;
- визначити сучасні підходи та моделі управління талантами в умовах дефіциту кадрів;

- проаналізувати систему управління талантами на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення політики управління талантами в організації в умовах трудодефіциту.

Об’єкт дослідження — управління талантами в організації.

Предмет дослідження — впровадження стратегій гнучкого управління талантами в організації в умовах дефіциту трудових ресурсів.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для систематизації теоретичних підходів до управління талантами; порівняльний аналіз — для вивчення міжнародного досвіду; методи економічного аналізу — для оцінки кадрової ситуації в ТОВ «Метінвест-СМЦ»; анкетування та експертні оцінки — для виявлення рівня задоволеності працівників та ефективності впроваджених HR-практик; графічні методи — для візуалізації результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ

У сучасних умовах глобалізації, прискореного технологічного розвитку та демографічних змін особливого значення набуває проблема дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці. Зростаюча конкуренція за талановитих працівників спонукає організації до пошуку нових підходів до управління людським капіталом, де центральною ланкою стає управління талантами.

Теоретичне обґрунтування сутності управління талантами, аналіз моделей і стратегій їх розвитку в умовах трудодефіциту є основою для формування ефективної кадрової політики підприємств. Розуміння ролі та значення талановитих працівників у діяльності організації дозволяє не лише зміцнювати позиції компанії на ринку, але й забезпечувати її довгострокову конкурентоспроможність.

Перший розділ присвячено дослідженню сутності поняття «управління талантами», вивченню існуючих теоретичних підходів до розробки стратегій у цій сфері, а також аналізу міжнародного досвіду впровадження механізмів залучення й утримання висококваліфікованих працівників. Особлива увага приділяється порівнянню поглядів різних науковців, аналізу нормативно-правових актів, що регулюють дану сферу, а також виявленню сучасних тенденцій розвитку управління талантами на трудодефіцитних ринках праці.

1.1 Сутність поняття «управління талантами»

Упродовж останніх десятиліть поняття «управління талантами» набуло особливої актуальності як у науковій літературі, так і в управлінській практиці організацій різних типів. Зі зміною економічних парадигм, стрімким розвитком технологій і зростанням ролі знань та інновацій у створенні доданої вартості

компанії дедалі більше усвідомлюють, що саме людський капітал, а особливо його найбільш перспективна частина — талановиті працівники, є найціннішим ресурсом. На цьому тлі управління талантами перетворюється на окрему, самостійну сферу діяльності, що інтегрує елементи стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, психології праці та розвитку персоналу.

Поняття «талант» у межах менеджменту є багатограним і багатозначним. У загальному розумінні талант розглядається як сукупність здібностей, компетенцій і потенціалу особистості, що дає змогу досягати видатних результатів у певній професійній сфері [26, с. 291]. При цьому в різних концептуальних підходах підкреслюються різні аспекти цієї категорії: одні автори акцентують увагу на вроджених якостях, інші — на здатності до навчання й адаптації, ще інші — на фактичних досягненнях працівника в реальних умовах діяльності [5, с. 246].

Саме тому управління талантами не може зводитися лише до відбору «кращих» кандидатів за формальними критеріями — це складна, багатоетапна система заходів, що передбачає виявлення потенціалу, розвиток здібностей, мотивацію, створення умов для максимального розкриття можливостей кожного працівника та його інтеграцію в стратегію розвитку організації [23, с. 112]. Ефективне управління талантами має не лише забезпечувати короткострокові потреби компанії у кваліфікованих кадрах, але й формувати кадровий резерв майбутнього, здатний підтримувати конкурентоспроможність організації в умовах постійних змін [8].

Важливо також зазначити, що концепція управління талантами значно відрізняється від традиційного кадрового менеджменту. Якщо останній здебільшого орієнтувався на адміністративне забезпечення процесу найму, навчання та оцінки персоналу, то управління талантами має стратегічну спрямованість і будується навколо ідеї створення унікальної ціннісної пропозиції для працівників (Employee Value Proposition), що передбачає не лише кар'єрні

можливості, але й персоналізоване управління професійним розвитком і залученням працівників до цілей компанії [24, с. 305].

Сучасні теорії підкреслюють системний характер управління талантами, що охоплює всі етапи взаємодії працівника з організацією — від брендингу роботодавця, залучення й адаптації нових співробітників до побудови індивідуальних траєкторій розвитку, управління кар'єрою, системи винагороди та планування наступності керівних кадрів [10, с. 36]. Тобто мова йде про безперервний процес, який інтегрується у всі бізнес-процеси компанії й потребує активної участі вищого керівництва [20].

У світлі трудодефіцитного ринку праці особливого значення набуває не лише залучення талантів, але й їхнє утримання. Плинність висококваліфікованих кадрів може завдати значних збитків організації — як безпосередньо через втрату компетенцій, так і опосередковано через репутаційні ризики [18]. Тому сьогодні управління талантами спрямовується не лише на створення привабливого іміджу роботодавця, але й на глибоку роботу з корпоративною культурою, розвитком лідерства, підвищенням рівня залученості персоналу [6].

Не менш важливим є врахування індивідуальних потреб і очікувань працівників, що вимагає від організацій переходу від уніфікованих програм розвитку до персоналізованих підходів. У цьому контексті особливого значення набувають такі інструменти, як індивідуальні плани розвитку, коучинг, менторинг, кар'єрні консультації [1, с. 138].

Поняття «управління талантами» у науковій літературі набуло самостійного значення наприкінці XX — на початку XXI століття, коли соціально-економічні трансформації, глобалізаційні процеси та розвиток інноваційних технологій кардинально змінили роль людського капіталу в економічному розвитку [24, с. 305]. Поступово у фаховій думці відбулася еволюція поглядів: якщо раніше персонал розглядався здебільшого як ресурс, який підлягає класичному плануванню, обліку та контролю, то тепер акцент

змістився на визнання унікальної цінності окремих працівників, здатних генерувати знання, впроваджувати інновації та бути драйверами змін [26, с. 292]. У цих умовах виникла потреба не лише у збереженні, а й у цілеспрямованому розвитку найперспективніших співробітників [4, с. 248].

Різні автори пропонують численні трактування сутності управління талантами, що відображає складність і багатовимірність цього явища. Так, за підходом А. Швейєра, управління талантами — це стратегічна діяльність, спрямована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання високопотенційних працівників, які мають критичне значення для успіху організації [37, с. 44]. У своїй праці він підкреслює важливість інтеграції політики управління талантами з корпоративною стратегією, наголошуючи, що лише у разі узгодженості між баченням організації та програмами розвитку персоналу можливо досягти довготривалого ефекту [25]. Інші дослідники, зокрема М. Thunnissen та Р. Boselie, пропонують розглядати управління талантами як процес створення унікальної пропозиції для працівників, що базується на індивідуалізації підходів до розвитку кар'єри, навчання та мотивації [42].

Незважаючи на різні акценти в трактуваннях, спільною рисою більшості підходів є розуміння управління талантами як безперервного процесу виявлення, залучення, розвитку і збереження працівників, які мають ключове значення для реалізації стратегічних цілей організації [21]. При цьому варто зауважити, що питання визначення, кого саме вважати «талантом», залишається відкритим і залежить від специфіки організації, її місії, бачення розвитку і кадрової політики. Деякі моделі орієнтовані на роботу виключно з «елітними» працівниками, які демонструють надзвичайні результати, інші — розглядають талант як потенціал, притаманний широкому колу співробітників, і спрямовані на розкриття цього потенціалу через системний розвиток [7].

Важливо підкреслити, що поняття управління талантами охоплює не лише технічні аспекти найму чи навчання персоналу. Це концепція, яка передбачає

глибоке розуміння індивідуальних мотиваційних драйверів працівників, їхніх цілей і прагнень, а також потреб організації у специфічних компетенціях [9]. Тому стратегія управління талантами має спиратися на системне прогнозування потреб бізнесу в компетенціях, формування планів наступності, розробку гнучких моделей кар'єрного зростання, створення умов для самореалізації працівників та ефективного використання їхнього потенціалу [10].

У світовій практиці сформувалися декілька базових моделей управління талантами, серед яких варто відзначити модель інтегрованого розвитку талантів, запропоновану McKinsey & Company, що базується на системному підході до виявлення і розвитку здібностей всередині організації [40]. Водночас інші компанії, такі як General Electric чи Google, роблять ставку на формування так званих «екосистем талантів», де створюються умови для постійного професійного росту, внутрішнього підприємництва і саморозвитку [31].

Не можна оминати увагою й нормативно-правовий аспект управління талантами, адже ефективне використання людського капіталу має відбуватися у правовому полі. В Україні основи кадрової політики, захисту прав працівників та створення рівних можливостей регулюються низкою законодавчих актів, серед яких — Кодекс законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», а також міжнародні акти, ратифіковані Україною, такі як Конвенції МОП [33].

Сучасні тенденції розвитку управління талантами демонструють зміщення фокусу з вузькофункціонального управління персоналом до стратегічного управління знаннями і потенціалом працівників [21, с. 184]. Все більшу роль відіграють цифрові технології, які дозволяють використовувати великі масиви даних для прийняття рішень у сфері управління талантами, а також розвиваються підходи на основі аналітики персоналу (people analytics), що дозволяють краще розуміти поведінкові моделі співробітників та прогнозувати їхні потреби [38].

У контексті трудодефіцитного ринку праці компанії змушені не лише пропонувати конкурентоспроможні умови праці, але й активно працювати над підвищенням свого іміджу як роботодавця. Формування бренду роботодавця, забезпечення гнучкості умов праці, створення можливостей для професійного розвитку і реалізації особистісного потенціалу стають тими факторами, які визначають успішність компанії у залученні та збереженні талантів [5, с. 247]. Управління талантами в таких умовах набуває характеру безперервного процесу створення цінності для працівників і формування високого рівня їхньої залученості [2, с. 162].

Попри широку популярність концепції управління талантами, серед науковців та практиків досі немає єдиного підходу до її повного визначення, що свідчить про складність і багатшаровість цього феномену [6, с. 291]. Одні автори підкреслюють динамічний характер управління талантами, стверджуючи, що у швидкоплинному середовищі організація має не просто відбирати найкращих, а постійно підтримувати середовище, де здібності працівників природно розкриваються [15]. Інші дослідники наголошують на тому, що управління талантами не обмежується внутрішньою кадровою політикою підприємства, а формується в тісному взаємозв'язку із зовнішнім ринковим середовищем і навіть загальною соціальною політикою держави [22].

Особливої уваги заслуговує теза про те, що поняття таланту не є статичним: воно змінюється залежно від економічної кон'юнктури, технологічного розвитку та навіть культурного контексту. Якщо раніше під талановитим працівником переважно розуміли людину з винятковими технічними чи професійними навичками, то сьогодні дедалі більше акценту робиться на здатності до креативного мислення, гнучкості, лідерських якостей і комунікаційних навичок [28]. Усе це ускладнює завдання ідентифікації талантів і вимагає від компаній застосування комплексних моделей оцінювання потенціалу співробітників [14, с. 332].

Варто відзначити також, що ефективне управління талантами потребує чіткої узгодженості між короткостроковими операційними цілями компанії та її довгостроковою стратегією [20, с. 274]. Часто саме відсутність такої узгодженості призводить до невиправданої плинності кадрів або вичерпання кадрового резерву, що в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили стає критичним ризиком для бізнесу [39]. Саме тому управління талантами розглядається не як окремий напрям діяльності HR-підрозділу, а як один із базових елементів загальної корпоративної стратегії, інтегрований у всі ключові бізнес-процеси компанії — від інноваційних розробок до клієнтського обслуговування [40].

Значну роль у формуванні сучасних підходів до управління талантами відіграють дослідження та практики глобальних компаній, таких як IBM, Microsoft, Unilever. Їхні стратегії базуються на глибокому аналізі профілів працівників, активному використанні даних та штучного інтелекту для прогнозування кар'єрного розвитку, а також на впровадженні інклюзивних політик, спрямованих на забезпечення різноманіття в робочому середовищі [9].

У вітчизняній науковій літературі проблема управління талантами також поступово набуває популярності, хоча багато підходів ще перебувають на етапі становлення. Серед українських дослідників варто виділити роботи, які аналізують специфіку формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах постіндустріальної економіки, роль соціально-психологічних факторів у розкритті талантів працівників, а також особливості адаптації світових моделей до українського контексту з урахуванням ментальних, економічних та правових реалій [32].

Серед проблемних аспектів теоретичного осмислення управління талантами в Україні залишається недостатня увага до стратегічного планування людських ресурсів у контексті загальної стратегії компанії [32]. Часто управління талантами зводиться до короткострокових заходів щодо підвищення мотивації

або організації програм навчання без чіткої прив'язки до довгострокових бізнес-цілей [33]. Також нерідко спостерігається спрощене розуміння процесу роботи з талантами як «полювання за зірками» без подальшого розвитку корпоративної культури, яка здатна підтримувати і плекати ці таланти [23, с. 178].

У нормативно-правовому полі, яке регулює питання працевлаштування та розвитку людського капіталу в Україні, також простежуються певні обмеження, які ускладнюють реалізацію повноцінних програм управління талантами. Відсутність гнучких механізмів контрактної зайнятості, обмеженість можливостей для побудови індивідуальних траєкторій професійного розвитку, а також недостатня увага до програм підтримки корпоративного навчання з боку держави є факторами, які потребують подолання [19].

У глобальному контексті спостерігається тенденція до переходу від класичних ієрархічних моделей управління талантами до більш гнучких, мережових структур, які забезпечують горизонтальні можливості розвитку працівників. Усе більше компаній прагнуть створити такі умови, за яких кожен співробітник може обирати різноманітні вектори кар'єрного росту, виходячи з власних інтересів і амбіцій, що істотно підвищує рівень залученості та знижує ризики втрати талантів [3].

Таким чином, сучасне управління талантами виходить за межі традиційного HR-менеджменту і постає як цілісна стратегія управління людським капіталом, де особливу роль відіграють індивідуалізація підходів, стратегічне планування розвитку персоналу, гнучкість організаційної культури та постійна інтеграція новітніх технологічних рішень. Саме така концептуалізація забезпечує організаціям можливість ефективно протистояти викликам трудодефіциту і будувати сталі конкурентні переваги на основі людського потенціалу.

1.2 Підходи та моделі розробки стратегії управління талантами в умовах дефіциту кадрів

У процесі еволюції кадрового менеджменту особливої ваги набули питання стратегічного осмислення підходів до роботи з талановитими працівниками. Зі зростанням дефіциту кваліфікованої робочої сили розробка ефективних моделей управління талантами перетворилася на один із пріоритетних напрямів діяльності сучасних організацій. Якщо в традиційних умовах управління персоналом значною мірою орієнтувалося на виконання процедур найму, навчання й оцінювання, то в умовах нестачі кадрів виникає потреба у концептуально нових стратегіях, здатних не лише залучати талановитих фахівців, але й забезпечувати їхнє професійне зростання, адаптацію до змін і довгострокову інтеграцію в корпоративну культуру.

Актуальність формування стратегій управління талантами посилюється тим, що кадровий потенціал компанії дедалі більше розглядається як джерело конкурентних переваг, які складно відтворити або скопіювати [10, с. 35]. У таких реаліях від вибору підходу до роботи з талантами залежить не тільки здатність організації оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й її стратегічна перспектива розвитку [13, с. 112]. Відтак розробка моделей управління талантами перетворюється на складний процес, що вимагає синтезу різних методологічних підходів, урахування організаційної специфіки, цілей бізнесу, корпоративної культури та глобальних тенденцій ринку праці.

Водночас не існує універсального рішення, придатного для всіх типів організацій. Різні компанії обирають різні траєкторії побудови системи управління талантами залежно від галузевої специфіки, ресурсних можливостей, корпоративної стратегії і навіть від світоглядних установок вищого керівництва [11]. Саме тому у світовій практиці можна спостерігати значне різноманіття моделей і підходів — від побудови централізованих систем оцінки й розвитку

талантів до створення гнучких мережових структур управління людським капіталом [20].

Сучасні стратегії управління талантами передбачають комплексний характер планування, де вектор розвитку персоналу не розглядається ізольовано від загальної бізнес-стратегії [4, с. 274]. Успішні моделі базуються на глибокому аналізі майбутніх потреб у компетенціях, прогнозуванні змін у структурі робочої сили, оцінці потенціалу внутрішніх і зовнішніх кадрів, формуванні системи мотивації, що стимулює постійний розвиток і залучення працівників. Усе це вимагає не лише методичної точності, а й високого рівня гнучкості, здатності адаптуватися до змінних умов ринку праці [12].

Проблематика дефіциту кадрів водночас ускладнює завдання стратегічного планування. Якщо раніше управління талантами було орієнтоване переважно на внутрішній ринок праці, то сьогодні дедалі більше організацій змушені виходити за межі традиційних підходів, залучаючи працівників з інших регіонів, орієнтуючись на гнучкі форми зайнятості, віддалену роботу, проєктні команди. У цьому контексті стає очевидним, що стратегія управління талантами має поєднувати довгострокову візію розвитку людського капіталу з оперативними інструментами залучення й утримання працівників [38].

Важливу роль у розробці стратегій відіграють також питання побудови інклюзивного робочого середовища, розвитку різноманіття та формування умов для творчої самореалізації. Успішні практики управління талантами вказують на те, що компанії, які створюють сприятливе середовище для самовираження, забезпечують вищий рівень залученості персоналу і досягають кращих результатів у залученні талантів навіть за умов обмеженої доступності кадрів [13].

Формування ефективної стратегії управління талантами є одним із найважливіших викликів для організацій, що функціонують у реаліях сучасного трудового ринку [18]. Трудодефіцит, посилення глобальної конкуренції за

висококваліфіковані кадри та зростання очікувань працівників щодо умов праці змушують компанії відмовлятися від традиційних підходів до кадрової роботи і звертатися до розробки глибоко інтегрованих стратегій, які дозволяють не лише залучати, але й ефективно розвивати та утримувати таланти [16, с. 172].

У світовій практиці закріпилися декілька підходів до побудови таких стратегій. Одним із найбільш поширених є так званий підхід «управління життєвим циклом таланту», який передбачає охоплення всіх етапів взаємодії працівника з організацією: від моменту першого контакту через рекрутинг до етапів адаптації, розвитку, кар'єрного зростання і планування наступності [21, с. 18]. Цей підхід широко використовується компаніями на кшталт Unilever, де розроблено комплексні програми Talent Management Framework, які інтегрують найм, навчання і просування кадрів у межах єдиної системи [13]. Стратегія розвитку персоналу тут чітко узгоджується з потребами бізнесу у певних компетенціях на кілька років уперед [4, с. 274].

Іншим цікавим підходом є концепція побудови «талант-екосистем», яка активно розвивається в компаніях технологічного сектору, зокрема в Google та Microsoft. В основі цієї моделі лежить ідея про те, що талант не існує у вакуумі всередині організації, а формується у взаємодії з зовнішнім середовищем. Тому стратегії передбачають співпрацю з університетами, участь у відкритих інноваційних платформах, проєктах з розвитку стартапів і акселераційних програмах [17]. Організації активно працюють над створенням бренду роботодавця, який приваблює не лише працівників, але й цілу екосистему потенційних партнерів, експертів, наставників [10].

На практиці великого поширення набула також модель «9-box grid» для оцінки талантів, яка передбачає побудову матриці за двома осями: рівень результативності працівника та його потенціал для подальшого розвитку. Така система дозволяє об'єктивно визначати потреби у розвитку для кожної категорії співробітників і планувати індивідуальні кар'єрні треки. Зокрема, компанія

General Electric застосовує подібні матриці для прийняття рішень щодо просування співробітників у рамках програм розвитку лідерства [27].

Варто звернути увагу й на сучасні методики формування «пула талантів» (talent pool), де компанії не обмежуються добором співробітників під конкретні вакансії, а працюють на випередження, створюючи резерв високопотенційних працівників [19]. Такі стратегії практикуються у Deloitte, де програма «Next Generation Leaders» забезпечує розвиток співробітників ще до того, як виникне безпосередня потреба в заповненні вищих посад. Це дозволяє істотно скоротити час на закриття вакансій і мінімізувати ризики кадрового голоду [22].

У контексті дефіциту кадрів усе більшого значення набувають моделі гнучкого управління талантами, що передбачають використання нестандартних форм зайнятості: фріланс, тимчасові проекти, віддалена робота, гіг-економіка. Компанії на кшталт Amazon активно експериментують із залученням тимчасових працівників на проєктній основі з подальшою інтеграцією найуспішніших з них до постійного штату [15, с. 173]. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту і водночас розширювати кадровий резерв [38].

Не можна оминути й стратегічний аспект розвитку талантів через корпоративне навчання. Більшість провідних компаній сьогодні створюють внутрішні університети та академії, що дозволяють підтримувати компетенції працівників на актуальному рівні. Наприклад, McKinsey & Company реалізує програму McKinsey Academy, яка пропонує навчальні курси, що інтегруються у кар'єрний розвиток співробітників на всіх рівнях [43]. Завдяки цьому компанія не тільки підвищує кваліфікацію персоналу, але й формує спільну ціннісну базу та корпоративну ідентичність [20].

Водночас важливо враховувати, що розробка стратегії управління талантами повинна бути нерозривно пов'язана з аналізом зовнішніх тенденцій і внутрішнього кадрового середовища. Для цього дедалі активніше використовуються підходи на основі people analytics, що дозволяють не просто

фіксувати кадрові показники, а й передбачати потреби в розвитку компетенцій, виявляти ризики плинності та прогнозувати ефективність програм розвитку [6; 21, с. 19].

У вітчизняній практиці застосування комплексних стратегій управління талантами поки що залишається відносно новим явищем, однак окремі компанії вже впроваджують успішні моделі. Наприклад, у сфері металургії група компаній «Метінвест» активно реалізує програми залучення молодих фахівців через систему дуальної освіти, співпрацюючи з вищими навчальними закладами і забезпечуючи студентам можливість одночасно здобувати освіту і набувати практичний досвід [34]. Подібна практика не лише вирішує проблему кадрового дефіциту, але й дозволяє формувати лояльність працівників ще на етапі навчання [29].

Таким чином, розробка ефективних стратегій управління талантами в умовах дефіциту кадрів передбачає глибоке розуміння не лише поточних потреб організації, але й системне мислення щодо її довгострокового розвитку. Успішні стратегії базуються на поєднанні інноваційних методів оцінки та розвитку персоналу, гнучких форм залучення працівників і створення сприятливого корпоративного середовища, здатного підтримувати залученість і мотивацію талантів в умовах постійних змін.

1.3 Міжнародний досвід управління талантами в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів

У глобальному масштабі проблема дефіциту кваліфікованих кадрів набула системного характеру, істотно впливаючи на економічний розвиток країн та конкурентоспроможність окремих організацій. Світовий ринок праці переживає трансформацію, що змушує компанії не просто адаптувати наявні практики управління персоналом, а й переосмислювати саму природу взаємодії з працівниками, впроваджуючи інноваційні стратегії залучення і розвитку

талантів. Особливу цінність у таких умовах набуває міжнародний досвід, який демонструє багатоваріантність підходів, що залежить від економічного контексту, культурних особливостей та ступеня технологічного розвитку країн.

Розвинені країни активно впроваджують комплексні програми з управління талантами, орієнтовані на довгострокову перспективу. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки стратегічне управління талантами давно визнане окремим напрямом корпоративної політики, де велике значення приділяється інтеграції процесів виявлення потенціалу працівників із загальною стратегією компаній [24, с. 305]. Корпорації розглядають талановитих співробітників як основний актив, у який варто інвестувати нарівні з технологіями чи виробничими потужностями [8]. Особливу увагу приділяють розвитку лідерських якостей, формуванню індивідуальних кар'єрних траєкторій та залученню працівників до розробки стратегічних ініціатив, що зміцнює їхню мотивацію і рівень відповідальності за результати діяльності [10, с. 47].

Європейський досвід управління талантами також демонструє високий рівень системності, однак акценти тут дещо відрізняються. Країни Західної Європи традиційно роблять ставку на розвиток інклюзивного робочого середовища, у якому забезпечується рівність можливостей для професійного зростання всіх категорій працівників [7]. Зокрема, у Німеччині активно впроваджуються моделі дуальної освіти, що поєднують теоретичне навчання у навчальних закладах з практичною підготовкою на підприємствах [30]. Такий підхід дозволяє готувати фахівців, максимально адаптованих до вимог ринку праці, і водночас формувати лояльність майбутніх працівників ще на етапі їхнього професійного становлення [29].

Важливу роль у подоланні дефіциту кваліфікованих кадрів у європейських країнах відіграють державні програми підтримки розвитку людського капіталу. Наприклад, у Франції діє система обов'язкового професійного навчання працівників протягом їхньої кар'єри, що стимулює безперервне оновлення

компетенцій та адаптацію до змін технологічного середовища. У скандинавських країнах акцент зроблено на створенні умов для балансу між професійним і особистим життям, що дозволяє залучати до ринку праці ширший спектр талантів, зокрема серед жінок і старших працівників [13].

В Азії, де економічне зростання тривалий час випереджало темпи розвитку трудових ресурсів, управління талантами набуло особливої актуальності. У Японії та Південній Кореї компанії традиційно приділяють велику увагу внутрішньому розвитку кадрів, формуючи так звану «кадрову піраміду» — систему планомірного вирощування майбутніх керівників з молодших співробітників [4]. Водночас зростаюча глобалізація і проникнення нових технологій спонукали азійські корпорації активно впроваджувати західні підходи до управління талантами, адаптуючи їх до місцевого культурного контексту [14, с. 329]. Велике значення надається створенню корпоративних університетів, що забезпечують працівникам безперервний доступ до освіти й розвитку нових навичок [6].

Цікавим є досвід Австралії та Канади, де стратегія управління талантами тісно переплетена з імміграційною політикою. Обидві країни активно залучають талановитих працівників із-за кордону, пропонуючи їм сприятливі умови для інтеграції та професійного розвитку [11]. Це дозволяє компенсувати власний дефіцит робочої сили, водночас збагачуючи національну економіку новими ідеями і підходами. Компанії в цих країнах розробляють спеціальні програми адаптації для працівників-мігрантів, що включають менторство, мовну підтримку та міжкультурні тренінги, що сприяє швидкому залученню талантів до продуктивної діяльності [30].

У сфері корпоративних практик варто звернути увагу на підхід, який демонструють транснаціональні компанії. Організації на кшталт IBM, Siemens, Nestlé активно впроваджують глобальні системи управління талантами, що дозволяють синхронізувати кадрову політику на різних континентах,

забезпечуючи єдність стандартів, але з урахуванням локальних особливостей [9]. Це досягається через створення глобальних центрів оцінювання, використання єдиних цифрових платформ для розвитку навичок і побудову кар'єрних траєкторій, що дає змогу працівникам у будь-якій країні бачити реальні можливості для зростання всередині компанії [15].

Показово, що в міжнародній практиці особлива увага приділяється розвитку soft skills — навичок комунікації, адаптивності, критичного мислення. Багато компаній, зокрема Accenture і SAP, активно інвестують у розвиток саме цих компетенцій, вбачаючи в них ключовий чинник конкурентоспроможності на ринку праці майбутнього [40]. Освітні платформи, корпоративні тренінги, програми коучингу та менторства спрямовані на те, щоби допомогти працівникам швидко адаптуватися до змін і ефективно взаємодіяти в мультикультурних командах [2, с. 167].

Попри спільну для багатьох країн проблему нестачі кваліфікованих працівників, шляхи реагування на цей виклик часто відрізняються не лише за набором заходів, а й за глибиною їх осмислення. Ті країни та компанії, які змогли досягти значних успіхів у сфері управління талантами, не обмежувалися поверхневими рішеннями, орієнтованими на миттєві вигоди. Натомість формували довготривалі програми, що ґрунтувалися на розумінні змінних потреб економіки, структурних зрушень у професійних кваліфікаціях та необхідності створення умов для постійного розвитку людського капіталу [20, с. 279].

Інтегрованість стратегій управління талантами у загальну систему економічного розвитку можна простежити, наприклад, на прикладі Сінгапуру, де питання формування кадрового резерву розглядається як частина національної політики. Тут акцент зроблений на випереджувальне навчання працівників, яке відбувається не лише через традиційні канали освіти, але й через широке впровадження програм перекваліфікації, що передбачають перехід працівників між галузями у відповідь на технологічні зміни [14, с. 330].

У західних країнах можна спостерігати інший тренд — поступовий перехід від управління окремими працівниками до управління мережами талантів. Це проявляється у створенні спільнот професійного розвитку всередині компаній, активному залученні зовнішніх експертів через проєктні форми співпраці та формуванні партнерств між бізнесом і освітніми інституціями [7; 27]. Прикладом такого підходу може слугувати діяльність Siemens, де розвиток талантів розглядається через призму створення міждисциплінарних команд, що працюють над інноваційними рішеннями, залучаючи не лише штатних співробітників, але й зовнішніх фахівців [9].

Особливого значення набуває здатність організацій підтримувати сталість залучення працівників у довгостроковій перспективі. У США такі компанії, як Salesforce, акцентують увагу на розвитку внутрішнього лідерства через створення спеціалізованих центрів кар'єрного зростання, які дозволяють працівникам будувати власні індивідуальні траєкторії професійного розвитку без прив'язки до формальних посадових структур [1]. Така модель створює у працівників відчуття автономії та залученості, що в умовах дефіциту кадрів стає одним із головних факторів утримання талантів [11].

Слід зауважити, що в багатьох випадках успішність міжнародних практик управління талантами значною мірою визначається не лише ресурсними можливостями компаній чи країн, а й культурними чинниками. Наприклад, у Японії корпоративна культура *lifetime employment* (працевлаштування на все життя) тривалий час сприяла високій лояльності працівників, що компенсувало дефіцит робочої сили шляхом мінімізації плинності кадрів [34]. Водночас сучасні зміни на ринку праці змусили японські компанії переосмислювати свої підходи, впроваджуючи більш гнучкі моделі розвитку талантів, орієнтовані на різноманітність кар'єрних шляхів і залучення молодого покоління працівників із принципово іншими очікуваннями [31].

Надзвичайно цікаво простежити, як у різних країнах вирішується проблема доступу до талантів у контексті демографічних змін. У Канаді, наприклад, активно впроваджується стратегія цільового залучення іноземних фахівців через програми Express Entry і Global Talent Stream, що дозволяють у найкоротші строки інтегрувати до національної економіки висококваліфікованих мігрантів [28]. При цьому акцент робиться не лише на кількісному збільшенні робочої сили, а й на якісному розвитку талантів через адаптаційні програми, менторські мережі та підвищення кваліфікації [37].

Варто звернути увагу, що в багатьох провідних компаніях розробка стратегій управління талантами нерозривно пов'язана із запровадженням систематичного аналізу даних. Застосування технологій people analytics дозволяє не лише відслідковувати поточний стан кадрового складу, але й прогнозувати потреби у кваліфікаціях, виявляти ризики вигорання працівників, оцінювати ефективність навчальних програм. Компанія IBM, наприклад, створила внутрішню платформу на основі штучного інтелекту, яка допомагає будувати індивідуальні шляхи розвитку кар'єри для кожного працівника з урахуванням його компетенцій, інтересів і потреб ринку праці [15].

Міжнародний досвід також показує, що вирішення проблеми дефіциту кадрів вимагає комплексного підходу, де управління талантами не обмежується сферою HR-департаменту, а стає відповідальністю усієї організації [5, с. 293]. Кращі світові практики демонструють: коли питання розвитку персоналу інтегрується в бізнес-стратегію, зростає не лише ефективність компанії, але й рівень її адаптивності до змін [13; 35]. Стратегічна орієнтація на талантотворення — не разовий проєкт, а культура безперервного інвестування в людський потенціал, яка забезпечує організаціям стійкість у довгостроковій перспективі [2, с. 165].

Таким чином, аналіз міжнародного досвіду доводить, що ефективно управління талантами в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів потребує

гнучкості, інноваційності та стратегічної далекоглядності. Лише інтеграція підходів до залучення, розвитку і утримання персоналу, доповнена постійною адаптацією до змін ринку, дозволяє організаціям не лише утримувати свої позиції, а й активно розвиватися, використовуючи людський капітал як основне джерело конкурентної переваги.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє стверджувати, що проблема управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці є надзвичайно складною й багатогранною. Зростаюча конкуренція за кваліфікованих працівників, трансформація професійних вимог під впливом технологічного прогресу, зміни в мотиваційних установках поколінь — усі ці фактори зумовлюють необхідність глибокого переосмислення традиційних підходів до роботи з людським капіталом.

Розкриття сутності поняття «управління талантами» показало, що сьогодні йдеться не лише про технічні процедури найму чи оцінки персоналу, а про системну, стратегічно орієнтовану діяльність, яка охоплює виявлення, розвиток, мотивацію та утримання працівників із високим потенціалом. Управління талантами має на меті не тільки задовольнити поточні кадрові потреби компанії, але й створити основу для її довгострокового зростання та стійкості в умовах мінливого середовища.

Аналіз підходів і моделей розробки стратегій управління талантами засвідчив, що ефективна робота в цій сфері потребує інтеграції низки компонентів: прогнозування потреб у компетенціях, систематичного розвитку працівників, побудови гнучких кар'єрних треків, розвитку внутрішнього лідерства та формування позитивного бренду роботодавця. Успішні компанії застосовують комбіновані стратегії, що поєднують планування кар'єри,

використання аналітики персоналу, гнучкі моделі зайнятості та активну взаємодію із зовнішніми джерелами талантів.

Огляд міжнародного досвіду показав, що розвинені країни та провідні транснаціональні компанії дедалі більше орієнтуються на довгострокові стратегії розвитку людського капіталу, в яких таланти розглядаються як головна рушійна сила інновацій та конкурентоспроможності. Створення умов для безперервного професійного розвитку, гнучкі моделі роботи, інвестиції у soft skills і аналітику персоналу стали невід’ємними складовими сучасних систем управління талантами. При цьому адаптація глобальних практик до національних реалій супроводжується урахуванням культурних, соціальних та економічних особливостей кожної країни.

РОЗДІЛ 2

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТНОГО РИНКУ ПРАЦІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»)

У сучасних умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили впровадження ефективних стратегій управління талантами стає не лише актуальним, а й життєво необхідним інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Водночас реалізація таких стратегій потребує врахування реального стану об'єкта управління, зокрема аналізу кадрової політики, фінансової стабільності, внутрішніх ресурсів та впливу зовнішніх факторів. Саме тому другий розділ дослідження присвячено комплексному аналізу практики управління талантами на прикладі одного з провідних підприємств української промисловості — ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Компанія, що входить до складу вертикально інтегрованої гірничо-металургійної групи «Метінвест», демонструє стабільні фінансово-економічні показники, незважаючи на вплив воєнних і економічних викликів. Разом з тим, як показує динаміка ключових індикаторів, підприємство стикається з рядом проблем у сфері кадрового забезпечення: зниженням чисельності персоналу, зростанням витрат на залучення нових працівників, необхідністю адаптації до вимог нових поколінь фахівців та потребою підвищення ефективності використання наявного кадрового потенціалу.

Метою цього розділу є проведення детального аналітичного дослідження системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» та розробка конкретних практичних рішень для її вдосконалення з урахуванням трудодефіцитного ринку праці. У підрозділі 2.1 буде здійснено комплексну оцінку кадрової ситуації в компанії з використанням статистичних і графічних методів, а також SWOT-аналізу, що дозволить виявити вузькі місця в кадровій політиці підприємства. У

підрозділі 2.2, спираючись на результати аналізу, буде запропоновано низку прикладних рішень щодо оптимізації управління талантами, які можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності організації в умовах дефіциту трудових ресурсів.

2.1 Загальна характеристика ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ"

В умовах сучасних економічних викликів, що характеризуються зростаючою глобальною конкуренцією, нестабільністю ринків і трансформаціями національного виробничого ландшафту, зростає потреба у комплексному аналізі діяльності підприємств, які зберігають стійкість та демонструють адаптивність до змін. Одним із таких прикладів на українському ринку є товариство з обмеженою відповідальністю «Метінвест-СМЦ» — підприємство, яке входить до групи компаній «Метінвест» і виступає ключовим ланцюгом у системі збуту металопродукції в Україні та за її межами.

Необхідність розгляду саме цього підприємства як об'єкта дослідження зумовлена не лише масштабами його діяльності чи вагомою присутністю на національному ринку, а й тим, що воно є характерним прикладом організації, яка перебуває в точці перетину складних виробничо-логістичних, управлінських та кадрових процесів [33]. Функціонування «Метінвест-СМЦ» тісно пов'язане з низкою макро- і мікроекономічних факторів, що чинять безпосередній вплив на його операційну ефективність: це і військові ризики, і трансформація логістичних маршрутів, і необхідність переосмислення підходів до управління людським капіталом [5, с. 248].

Компанія займається реалізацією широкого спектра металопродукції, включаючи гарячекатаний та холоднокатаний прокат, трубну продукцію, арматуру, балки, листи та інші вироби з чорного металу, які використовуються у різних секторах економіки — від будівництва до машинобудування [33]. Основна

діяльність підприємства — це не просто дистрибуція металу, а побудова гнучкої, клієнтоорієнтованої системи постачання з урахуванням специфіки регіональних ринків, вимог промислових споживачів і темпів відновлення інфраструктури України [18]. При цьому компанія постійно адаптує свої виробничо-комерційні процеси до викликів часу — як з боку попиту, так і з боку внутрішнього управлінського ресурсу [6, с. 69].

Рисунок 2.1 демонструє узагальнену структуру операційної моделі ТОВ «Метінвест-СМЦ», яка включає базові виробничо-логістичні етапи та підтримувальні бізнес-функції. Така модель дозволяє забезпечити гнучкість постачання, адаптацію до змін ринку та ефективне використання цифрових інструментів для керування процесами.



Рисунок 2.1 - Структура операційної моделі ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Складено автором на основі [9,с. 5]

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є не лише однією з найприбутковіших компаній у своєму сегменті, але й об'єктом підвищеної уваги з боку дослідників, зокрема в контексті практик управління персоналом і стратегічного підходу до формування

кадрового резерву [8]. Саме це підприємство може слугувати кейсом для вивчення трансформації політики управління талантами в умовах обмежених трудових ресурсів. Адже, попри позитивну динаміку доходу, підприємство за останні роки зазнає скорочення чисельності працівників, що свідчить про зміну підходів до управління персоналом, технологічну оптимізацію та водночас загострення потреби в утриманні й розвитку ключових фахівців [33].

Крім того, актуальність аналізу саме цього підприємства посилюється тим, що воно діє у складному геополітичному контексті, коли на кадрову політику впливають не лише економічні фактори, а й соціальні, гуманітарні та безпекові виклики [30]. Як підприємство з виробничим профілем, що функціонує в умовах воєнного стану, ТОВ «Метінвест-СМЦ» зіштовхується з проблемами забезпечення безперервності виробництва, відтоку трудових ресурсів, зниження мотивації працівників у кризових умовах, що вимагає нових управлінських рішень і переосмислення традиційних HR-практик [26, с. 176].

Додатково варто зазначити, що підприємство активно застосовує цифрові інструменти в управлінні, зокрема в сегменті персонал-аналітики, автоматизації обліку кадрів, контролю ефективності персоналу та розвитку системи навчання. Це дозволяє більш гнучко реагувати на потреби ринку праці, формувати персоналізовані стратегії утримання фахівців, а також адаптувати моделі управління до тенденцій, пов'язаних із розвитком індустрії 4.0 [38].

ТОВ «Метінвест-СМЦ» як суб'єкт вітчизняної економіки вирізняється не лише масштабом своєї діяльності, а й тим, як в умовах багатовекторних викликів намагається адаптувати власну організаційну структуру та ресурси до ринку, що змінюється. Аналіз практичного стану компанії вимагає урахування не тільки фінансових характеристик, а й динаміки зміни кадрової ситуації, поведінкових тенденцій та взаємозв'язків між внутрішніми системами управління [1, с. 138]. Це дозволяє побачити більше, ніж просто цифрову динаміку — виявити внутрішні напруження, зони ризику й потенціал для розвитку [21, с. 185].

Перший напрям аналізу стосується чисельності персоналу й його динаміки протягом 2023 року. Упродовж зазначеного періоду відбувалося поступове зменшення загальної середньооблікової чисельності працівників. Згідно з внутрішніми HR-даними компанії, пік кадрового складу на початку року поступово знижувався, що відображено у Таблиці 2.1. Спостерігається також зміна структури зайнятості: якщо на початку року переважала повна зайнятість, то ближче до грудня зростала частка тих, хто працював на умовах неповного робочого часу. Це може свідчити як про реакцію на економічну ситуацію, так і про відповідь на зміни у продуктивності або попиті на продукцію.

Таблиця 2.1 - Кадрова динаміка ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2023 році

Місяць	Середньооблікова чисельність	Зайняті повний день	Неповний день	Прийнято	Звільнено
Січень	547	524	18	4	3
Лютий	544	525	17	5	4
Березень	547	531	16	14	11
Квітень	548	531	17	5	4
Травень	547	529	18	6	6
Червень	548	531	17	7	4
Липень	548	531	17	8	5
Серпень	550	533	17	8	12
Вересень	551	534	17	11	10
Жовтень	555	538	17	8	4
Листопад	554	537	17	5	6
Грудень	551	534	17	2	4

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх HR-даних ТОВ «Метінвест-СМЦ», 2023

Поряд із чисельністю персоналу необхідно зважити на фінансові результати підприємства, які унаочнюють загальний економічний контекст. Протягом останніх п'яти років ТОВ «Метінвест-СМЦ» демонструє відносно стабільну виручку, хоча у 2021 році вона значно зросла, а потім поступово знижувалася. Чистий прибуток, своєю чергою, суттєво зменшився від рекордного показника 2021 року, відображаючи складність ведення бізнесу в умовах зовнішньої нестабільності. Також помітне скорочення чисельності працівників

— із понад 700 до 509 осіб, що є ключовим маркером і змін у структурі компанії, і кадрової стратегії.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2020–2024 роки

Рік	Виторг (₴)	Чистий прибуток (₴)	Активи (₴)	Зобов'язання (₴)	Кількість працівників
2020	27 314 807 000	1 669 367 000	11 073 155 000	6 742 092 000	—
2021	51 386 680 000	3 059 809 000	13 346 617 000	11 512 433 000	724
2022	29 860 402 000	669 237 000	13 330 624 000	10 828 485 000	642
2023	40 716 981 000	881 551 000	16 868 503 000	13 513 892 000	578
2024	37 852 123 000	480 537 000	17 426 755 000	14 013 430 000	509
Абс. відх. (2024–2023)	–2 864 858 000	–401 014 000	+558 252 000	+499 538 000	–69
Відн. відх. (%)	–7,04%	–45,49%	+3,31%	+3,70%	–11,94%

Джерело: сформовано автором на основі даних Opendatabot [33]

Разом із цим доцільним є розгляд кадрової ситуації не лише у контексті абсолютних чисел, а й через призму показників плинності, приросту та стабільності. За підсумками 2023 року коефіцієнт звільнення становив близько 8,5%, коефіцієнт прийому — майже 9,7%, що відповідає міжнародним стандартам як помірна динаміка руху персоналу. Чистий приріст при цьому був незначним, із тенденцією до скорочення. Така ситуація може свідчити як про обережну кадрову політику в умовах воєнного часу, так і про проблеми із залученням працівників на конкурентному ринку праці.

Таблиця 2.3 - Кадрові коефіцієнти ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2023 році

Показник	Формула розрахунку	Значення, %
Коефіцієнт звільнення	$(\text{Кількість звільнених} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	8,41
Коефіцієнт прийому	$(\text{Кількість прийнятих} / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	9,56
Чистий приріст персоналу	$((\text{Прийнято} - \text{Звільнено}) / \text{середньооблікова чисельність}) \times 100$	+1,15

Джерело: розраховано автором на основі HR-даних ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Щоб глибше зрозуміти стратегічну позицію підприємства, доречно звернутися до SWOT-аналізу. Його результати дозволяють окреслити цілісну картину того, як внутрішні переваги і слабкість взаємодіють із зовнішніми загрозами і можливостями.

Серед сильних сторін виокремлюється стійка фінансова база, розвинена логістика і приналежність до великого індустріального холдингу. Водночас слабкістю є кадровий спад, нестача адаптаційних програм для молоді та висока залежність від ринку металу. У можливостях відображено потенціал цифрових трансформацій та партнерств із освітніми установами, тоді як загрози пов'язані з війною, міграцією і кадровим голодом.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належність до великої вертикально інтегрованої групи «Метінвест»	Скорочення чисельності персоналу протягом останніх років
Стабільна виручка та позитивний фінансовий результат навіть в умовах війни	Відсутність гнучких форматів зайнятості для молодих фахівців
Розвинена логістика та дистрибуційна мережа по всій території України	Обмежені внутрішні програми розвитку та наставництва
Високий рівень автоматизації операційних процесів	Значна залежність від волатильності ринку металопродукції
Можливості	Загрози
Впровадження цифрових HR-рішень (People Analytics, e-Learning)	Загострення дефіциту кваліфікованих кадрів у промисловому секторі
Співпраця з освітніми установами (дуальна освіта, практика, стажування)	Посилення міграційних процесів, зокрема серед молоді
Формування сильного бренду роботодавця для нових поколінь	Воєнні ризики, територіальна втрата частини інфраструктури
Побудова внутрішніх кадрових резервів для управлінських позицій	Зростання конкуренції за таланти з боку міжнародних компаній

Джерело: [33]

Загалом, ситуація в компанії свідчить про потрібність у реструктуризації кадрової стратегії. Це стосується не лише технічних аспектів управління людськими ресурсами, але й переосмислення ціннісної пропозиції для працівників, політики розвитку талантів, формування кадрового резерву та адаптації до реальностей воєнного часу. Усе це створює підґрунтя для розробки

обґрунтованих рішень у наступному підрозділі, які мають містити не лише опис практик, але й управлінські, економічні та соціальні обґрунтування.

2.2 Аналіз системи управління талантами в компанії

Управління талантами — це не просто окрема функція кадрової служби, а всеохопна парадигма, яка інтегрується в стратегічне мислення сучасної організації, що прагне до стійкого розвитку в динамічному соціально-економічному середовищі. Коли мова йде про підприємства, які функціонують в умовах зростаючої невизначеності, нестабільності ринку праці та стрімкої технологічної трансформації, саме здатність працювати з людським капіталом не в межах адміністративної рутини, а через призму довіри, перспектив і цінності особистості, стає ключовою запорукою конкурентоспроможності. У цьому контексті система управління талантами перестає бути набором механістичних дій — вона перетворюється на гнучку, інтелектуально насичену структуру, що взаємодіє із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

На підприємствах промислового сектору, таких як ТОВ «Метінвест-СМЦ», управління талантами має свою специфіку. З одного боку, є необхідність у збереженні технічної спадковості, контролі виробничої дисципліни, суворому дотриманні стандартів безпеки, а з іншого — тиск з боку змін очікувань працівників, нових моделей зайнятості, потреби в управлінській гнучкості та в оновленні кадрових стратегій [2, с. 113]. Тому аналіз існуючої системи управління талантами в таких організаціях не може обмежитися описом формальних процесів — він повинен охоплювати як організаційні, так і поведінкові, ментальні, ціннісні компоненти [6].

Слід розглядати не лише, як компанія наймає, навчає та оцінює персонал, а й те, які смисли вона вкладає в поняття «талант», як формується бачення лідерства, як вибудовується культура зворотного зв'язку, як поєднується

локальний і корпоративний рівень взаємодії з працівниками [5, с. 246]. Надзвичайно важливо вивчити, якою мірою система управління талантами у ТОВ «Метінвест-СМЦ» відображає загальні тенденції розвитку HR-дисципліни, зокрема такі як персоналізація кар'єрних траєкторій, упровадження цифрових рішень, орієнтація на залучення і менторинг, а також — наскільки вона враховує особливості українського ринку праці, який перебуває під значним впливом соціально-економічних викликів, демографічного спаду та воєнного контексту [21, с. 184].

У сучасному управлінні персоналом усе частіше простежується перехід від традиційних механізмів адміністрування кадрів до побудови складних, гнучких і стратегічно орієнтованих систем управління талантами. Цей зсув особливо помітний у тих секторах економіки, де людський капітал становить ключову конкурентну перевагу [26]. Аналіз системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» здійснюється на основі статистичних даних, а також критичної оцінки кадрової політики підприємства в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів [33].

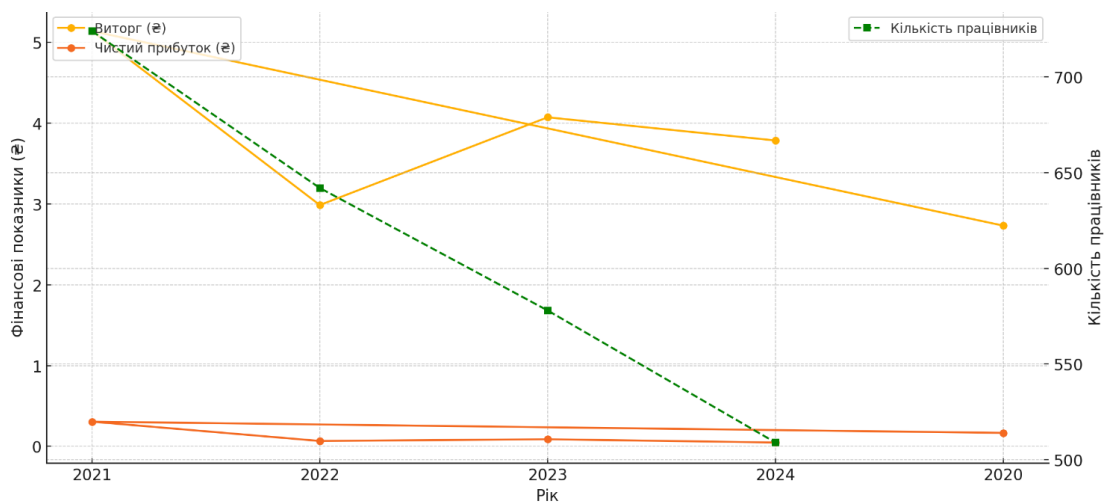
Першочерговим завданням аналізу є ідентифікація поточних викликів, з якими стикається організація в контексті утримання та розвитку людського ресурсу. Як свідчать статистичні дані, середньооблікова чисельність працівників упродовж 2023 року становила близько 547 осіб. Протягом року було прийнято 83 нових працівники, натомість звільнено 73, що демонструє як наявність певного оновлення персоналу, так і ознаки стабільності. Проте вже сама різниця у динаміці між окремими місяцями, а також наявність помітного падіння чисельності персоналу у порівнянні з попередніми роками (з 724 у 2021 до 509 у 2024 році), сигналізують про наявні проблеми в утриманні кадрів, особливо в ключових виробничих підрозділах [33].

Одним із критичних факторів є зниження загального коефіцієнта чистого приросту персоналу, який за підсумками 2023 року склав лише +1,15%. У

поєднанні з коефіцієнтом звільнення 8,41% та коефіцієнтом прийому 9,56% це свідчить про певну дисбалансованість системи кадрової політики, де збереження навчених кадрів часто поступається необхідності постійного набору. При цьому скорочення частки працівників із повною зайнятістю та поступове зростання неповного навантаження може бути реакцією на змінені умови праці, але водночас вказує і на потенційні внутрішні ризики, пов'язані з демотивацією персоналу [33].

Фінансовий аналіз організації дозволяє глибше інтерпретувати кадрову ситуацію. Зниження чистого прибутку у 2024 році на 45,49% порівняно з 2023 роком, попри відносно стабільні показники виторгу (мінус 7,04%), є симптомом структурних змін, що, ймовірно, вплинули і на внутрішню кадрову політику [33].

Для наочнішого розуміння взаємозв'язку між фінансовими результатами діяльності підприємства та кадровою динамікою доцільно проаналізувати їх спільну еволюцію упродовж останніх п'яти років. Такий підхід дозволяє простежити, наскільки скорочення чисельності працівників відбувається паралельно із коливаннями обсягів виторгу та чистого прибутку, а отже — виявити залежність між зміною кадрового потенціалу та загальною економічною ситуацією в організації.



Рисунок

2.2 - Динаміка виторгу, чистого прибутку та чисельності працівників ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2020–2024 роках [33]

Проведений SWOT-аналіз підтверджує складність ситуації. Попри сильні сторони у вигляді автоматизованих операційних процесів, належності до потужної корпоративної структури та наявності стабільного логістичного ланцюга, компанія вразлива щодо таких факторів, як зниження чисельності персоналу, нестача адаптивних програм розвитку та залежність від циклічності ринку металу. У той самий час вона має значний потенціал для розширення партнерств з освітніми закладами, впровадження цифрових HR-інструментів та посилення бренду роботодавця, що в умовах трудодефіцитного ринку набуває особливої ваги [33].

Аналіз системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» також показує недостатню персоніфікацію розвитку працівників, що суперечить сучасним підходам у HR-сфері [6]. Наразі відсутні повноцінні механізми планування кар'єрних траєкторій та управління наступністю, а оцінювання потенціалу нових співробітників здебільшого базується на стандартних процедурах адаптації, без урахування індивідуальних мотиваційних моделей [4]. Це призводить до того, що навіть при залученні кваліфікованих кадрів їх утримання у довгостроковій перспективі стає малоймовірним. Водночас підходи до внутрішньої комунікації, застарілі інструменти зворотного зв'язку та відсутність систематичного моніторингу рівня залученості ще більше ускладнюють ситуацію [5, с. 248].

Критичним моментом залишається також відсутність гнучких форматів співпраці. Умови війни та зростання попиту на дистанційні та проєктні форми зайнятості практично не були інтегровані в кадрову практику компанії. Це ставить під сумнів її здатність адаптуватися до поведінкових змін на ринку праці. Хоча такі компанії, як Amazon або Google, давно використовують гібридні та гнучкі моделі залучення працівників [9], досліджуване підприємство поки що не продемонструвало системних спроб у цьому напрямі. Тобто спостерігається

розрив між стратегічними намірами щодо управління талантами та реальним станом практик на місцях.

У сучасному управлінні персоналом усе частіше простежується перехід від традиційних механізмів адміністрування кадрів до побудови складних, гнучких і стратегічно орієнтованих систем управління талантами [21, с. 184]. Цей зсув особливо помітний у тих секторах економіки, де людський капітал становить ключову конкурентну перевагу. Аналіз системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» здійснюється на основі статистичних даних, а також критичної оцінки кадрової політики підприємства в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів [33].

Першочерговим завданням аналізу є ідентифікація поточних викликів, з якими стикається організація в контексті утримання та розвитку людського ресурсу. Як свідчать статистичні дані, середньооблікова чисельність працівників упродовж 2023 року становила близько 547 осіб. Протягом року було прийнято 83 нових працівники, натомість звільнено 73, що демонструє як наявність певного оновлення персоналу, так і ознаки стабільності. Проте вже сама різниця у динаміці між окремими місяцями, а також наявність помітного падіння чисельності персоналу у порівнянні з попередніми роками (з 724 у 2021 до 509 у 2024 році), сигналізують про наявні проблеми в утриманні кадрів, особливо в ключових виробничих підрозділах [33].

Одним із критичних факторів є зниження загального коефіцієнта чистого приросту персоналу, який за підсумками 2023 року склав лише +1,15%. У поєднанні з коефіцієнтом звільнення 8,41% та коефіцієнтом прийому 9,56% це свідчить про певну дисбалансованість системи кадрової політики, де збереження навчених кадрів часто поступається необхідності постійного набору. При цьому скорочення частки працівників із повною зайнятістю та поступове зростання неповного навантаження може бути реакцією на змінені умови праці, але

водночас вказує і на потенційні внутрішні ризики, пов'язані з демотивацією персоналу [33].

Фінансовий аналіз організації дозволяє глибше інтерпретувати кадрову ситуацію. Зниження чистого прибутку у 2024 році на 45,49% порівняно з 2023 роком, попри відносно стабільні показники виторгу (мінус 7,04%), є симптомом структурних змін, що, ймовірно, вплинули і на внутрішню кадрову політику [33].

Проведений SWOT-аналіз підтверджує складність ситуації. Попри сильні сторони у вигляді автоматизованих операційних процесів, належності до потужної корпоративної структури та наявності стабільного логістичного ланцюга, компанія вразлива щодо таких факторів, як зниження чисельності персоналу, нестача адаптивних програм розвитку та залежність від циклічності ринку металу. У той самий час вона має значний потенціал для розширення партнерств з освітніми закладами, впровадження цифрових HR-інструментів та посилення бренду роботодавця, що в умовах трудодефіцитного ринку набуває особливої ваги [33].

Аналіз системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» також показує недостатню персоніфікацію розвитку працівників, що суперечить сучасним підходам у HR-сфері [6]. Наразі відсутні повноцінні механізми планування кар'єрних траєкторій та управління наступністю, а оцінювання потенціалу нових співробітників здебільшого базується на стандартних процедурах адаптації, без урахування індивідуальних мотиваційних моделей [17, с. 138]. Це призводить до того, що навіть при залученні кваліфікованих кадрів їх утримання у довгостроковій перспективі стає малоімовірним. Водночас підходи до внутрішньої комунікації, застарілі інструменти зворотного зв'язку та відсутність систематичного моніторингу рівня залученості ще більше ускладнюють ситуацію [11].

Критичним моментом залишається також відсутність гнучких форматів співпраці. Умови війни та зростання попиту на дистанційні та проєктні форми

зайнятості практично не були інтегровані в кадрову практику компанії. Це ставить під сумнів її здатність адаптуватися до поведінкових змін на ринку праці. Хоча такі компанії, як Amazon або Google, давно використовують гібридні та гнучкі моделі залучення працівників, досліджуване підприємство поки що не продемонструвало системних спроб у цьому напрямі [15; 9]. Тобто спостерігається розрив між стратегічними намірами щодо управління талантами та реальним станом практик на місцях [7].

Таким чином, загальна система управління талантами у ТОВ «Метінвест-СМЦ» перебуває у стані транзиту між традиційною кадровою моделлю та потребою в новітньому, стратегічному HR-підході. Наявні дані дають змогу стверджувати, що основними бар'єрами виступають: відсутність індивідуалізованих підходів до розвитку персоналу, слабка реалізація програм наступності, обмеженість каналів зворотного зв'язку, а також недостатня інтеграція цифрових технологій у HR-процеси [21, с. 184]. Усе це знижує потенціал підприємства в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів і потребує системного переосмислення [4].

Зовнішній вигляд системи управління талантами у досліджуваній компанії лише на перший погляд здається впорядкованим. Насправді, за формальною наявністю інструментів і процедур часто приховується значний дисбаланс між декларативним і фактичним рівнем реалізації. Це особливо помітно у питаннях, пов'язаних з розвитком управлінського резерву [12, с. 47]. Формально компанія заявляє про інтерес до вирощування внутрішніх лідерів, однак аналіз практик кадрового наступництва виявляє відсутність структурованих програм, які б дозволяли формувати середньостроковий і довгостроковий резерв. Відсутність прозорої системи критеріїв просування, зворотного зв'язку та постійного моніторингу розвитку персоналу створює відчуття кадрової невизначеності навіть у тих співробітників, які мають високий потенціал [5, с. 246].

Особливо показовою є ситуація з молодими фахівцями. Попри участь підприємства в окремих освітніх ініціативах, таких як дуальні програми підготовки кадрів у межах галузі, цілісна стратегія залучення й утримання молоді досі не сформована [30]. Молоді працівники, стикаючись із негнучкими умовами праці, недостатньою кількістю наставницьких ініціатив і обмеженими каналами професійного розвитку, швидко втрачають мотивацію і, в більшості випадків, не розглядають компанію як тривалу кар'єрну перспективу. Цей сегмент співробітників особливо чутливий до таких показників, як репутація роботодавця, гнучкість кар'єрної траєкторії, інноваційність середовища, тому ігнорування цих очікувань неминуче призводить до відтоку талантів [28].

Найбільшою проблемою виявляється розрив між стратегічним і операційним рівнями управління талантами. Незважаючи на те, що в управлінських документах компанії закріплені окремі положення, які стосуються розвитку людського капіталу, у повсякденній практиці реалізація цих положень часто залишається формальною [4]. У роботі з персоналом домінують технічні процедури, зокрема адміністрування кадрів, документообіг і забезпечення формальної відповідності. Натомість такі напрями, як побудова культури навчання, розвиток лідерських якостей, індивідуальне коучинг-партнерство, залишаються на периферії управлінської уваги [36].

У структурі мотиваційної системи також простежується дефіцит індивідуального підходу. Підприємство здебільшого покладається на традиційні інструменти — базову заробітну плату, премії за результатами діяльності та соціальний пакет. Однак дослідження показують, що для працівників нового покоління цінність нематеріальних стимулів — можливість навчання, внутрішнього росту, участі у прийнятті рішень — значно переважає матеріальну складову [26, с. 175]. У випадку ТОВ «Метінвест-СМЦ» ці аспекти не систематизовані та не інтегровані в модель взаємодії з працівниками. Відповідно,

компанія втрачає ресурс лояльності, що міг би бути сформований через прості, але ефективні інструменти нематеріального мотивування [9].

Значним недоліком також є фрагментарність впровадження сучасних HR-технологій. У той час, як світові практики активно впроваджують системи People Analytics, платформи для оцінювання залученості та поведінкової аналітики, досліджуване підприємство обмежується локальними електронними системами обліку, які не надають комплексної аналітики [38]. Це не дозволяє ані прогнозувати ризики плинності, ані виявляти потенціал до зростання всередині організації, ані ефективно управляти життєвим циклом працівника [17, с. 139].

У підсумку, поточна система управління талантами в компанії демонструє ознаки структурної втоми. Вона функціонує в умовах реактивного управління, не маючи ані достатнього інструментарію для роботи з майбутнім, ані ресурсів для глибокого аналізу теперішнього. Саме тому наступний розділ буде зосереджений на тому, щоб запропонувати не косметичні зміни, а концептуально нову логіку взаємодії з людським капіталом, яка враховуватиме і стратегічні виклики, і мікропсихологічні запити працівника як особистості.

2.3 Імплементація міжнародного досвіду та розробка пропозицій щодо вдосконалення управління талантами в умовах трудодефіцитного ринку праці

Пошук ефективних рішень у сфері управління талантами дедалі частіше виходить за межі суто національного контексту. В умовах, коли ринок праці зазнає істотного тиску як з боку демографічних тенденцій, так і через структурні трансформації економіки, зростає потреба у переосмисленні звичних практик на основі зовнішнього, зокрема міжнародного, досвіду. Особливо актуальним це стає для підприємств, які функціонують у галузях із високою конкуренцією за

людський капітал і де якість кадрових рішень прямо корелює з показниками ефективності бізнесу. У цьому контексті звернення до практик тих країн і компаній, які вже тривалий час працюють у реаліях дефіциту кваліфікованої робочої сили, стає не просто доцільним, а необхідним.

Однак перенесення успішних моделей в інший соціально-економічний ландшафт ніколи не є механічним процесом. Імплементация вимагає чутливості до місцевого контексту, розуміння особливостей внутрішнього середовища організації, її культури, історії формування кадрової політики [21, с. 185]. Саме тому цей підрозділ не обмежується лише описом міжнародних підходів, а передбачає їх адаптацію до реалій функціонування ТОВ «Метінвест-СМЦ» як одного з ключових гравців на українському промисловому ринку. Йдеться про вибіркове, концептуально вмотивоване запозичення тих рішень, які можуть бути інтегровані у вже наявні процеси, доповнюючи або трансформуючи їх [26].

У фокусі розгляду — такі напрями, як розвиток інституційної кар'єрної траєкторії, впровадження цифрових HR-інструментів, активізація внутрішнього лідерства, побудова екосистем талантів і формування сильної ідентичності роботодавця [7]. Усі ці складові не тільки мають доведену ефективність на прикладі транснаціональних компаній і розвинених країн [13; 40], але й демонструють гнучкість щодо адаптації в умовах складних соціально-економічних обставин, подібних до тих, у яких перебуває Україна [9].

Після ґрунтовного аналізу наявної системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна зробити висновок, що найбільш уразливими є три ключові блоки: побудова кар'єрних траєкторій, система внутрішнього резерву та інтеграція цифрових інструментів у кадрові процеси. З огляду на це, доцільно зосередити увагу на розробці практичних рішень, які дозволять вийти за межі ситуативного реагування і сформувати повноцінну стратегію залучення, розвитку та утримання талантів у структурі підприємства [6].

Однією з найперших умов переходу до нової моделі має стати впровадження системи індивідуалізованого розвитку працівників. Це передбачає створення внутрішнього цифрового середовища, де кожен співробітник матиме доступ до персонального плану розвитку, зворотного зв'язку від керівництва, можливості для самооцінювання та запису на внутрішні освітні заходи [38]. На сьогодні така система відсутня, а отже, будь-який розвиток відбувається або спонтанно, або в межах відділу навчання без реального стратегічного супроводу [2, с. 165]. Подібний інструмент уже довів свою ефективність у транснаціональних компаніях, де він не лише підвищує залученість, а й забезпечує довгострокове планування наступності [35, с. 21].

Другим кроком має стати розробка формалізованої програми формування управлінського резерву. Йдеться про створення механізму, за яким майбутні керівники будуть не просто визначені за оцінками ефективності, а й підготовлені через серії практичних завдань, наставницьких програм і тематичних проєктів [1]. Така модель дозволить підприємству не лише мати стабільний резерв, але й сприяти трансляції внутрішньої корпоративної культури з рівня на рівень, що особливо важливо для вертикально інтегрованих виробничих структур [12, с. 48].

Проблема адаптації нових співробітників, зокрема молодих фахівців, також потребує вирішення. Система онбордингу, що базується лише на первинному інструктажі, вже давно не відповідає потребам сучасного працівника. Необхідно розширити адаптаційний період до трьох місяців і включити до нього такі елементи, як коучинг, залучення до мікропроєктів, менторство з боку досвідчених працівників і періодичне оцінювання рівня залученості [11]. З урахуванням кадрової плинності, яка вже фіксується в компанії, така модель сприятиме зниженню ризику втрати нових кадрів уже на етапі первинного контакту [15].

Наступним елементом має стати оновлення системи мотивації через акцент на нематеріальних чинниках. Аналіз кадрової динаміки показав, що фінансова

мотивація не вичерпує запитів працівників. Необхідно ввести регулярні формати визнання результатів праці (наприклад, внутрішні відзнаки, професійні рейтинги, участь у стратегічних сесіях) та створити можливості для горизонтального розвитку — коли працівник може не підвищуватися по посаді, але розширювати свій функціонал, брати участь у міжвідділових проєктах, розвивати експертизу в суміжних напрямках.

Потреба у трансформації системи управління талантами в умовах трудодефіцитного середовища не виникає ззовні — вона формується всередині самої організації, у кожному епізоді, де рішення щодо людини приймається мовчки, формально, за інерцією [5, с. 246]. Там, де немає усвідомлення унікальності кожного професійного маршруту, немає й майбутнього — лише стабільність, яка постійно погрожує зрушитися під натиском змін. Саме тому будь-яка модернізація, якщо вона прагне бути чимось більшим, ніж косметикою, мусить починатися не з регламентів чи презентацій, а з тієї внутрішньої згоди організації дивитися на себе по-новому [17, с. 348].

І саме тут міжнародна практика стає не моделлю для копіювання, а дзеркалом, у якому ми можемо побачити свої розриви, недовомовленості, латентні точки напруги [30]. Наприклад, те, як в інших країнах поняття «талант» давно перестало бути ознакою обраних — і стало синонімом перспективи, яку потрібно плекати в кожному [26]. У таких системах основою управлінського мислення є не пошук «ідеальних», а створення умов, де будь-хто може розкритися [20, с. 274]. Якщо цю філософію застосувати до українських реалій, перед нами постане не потреба у зміні інструкцій, а потреба в зміні самого діалогу між організацією та людиною [4, с. 34].

Багато з того, що декларується як кадрова стратегія, насправді є зібранням оперативних процедур. Натомість у тих організаціях, що навчилися мислити талантом, кожна така процедура — це частина великої розповіді: про розвиток, довіру, залучення [1]. Якщо ж відштовхуватися від досвіду ТОВ «Метінвест-

СМЦ», то поки що в цьому наративі домінують мовчання й шаблони. Людина існує в системі як виконавець, а не як співавтор [6, с. 69]. І тому навіть найкращі внутрішні програми залишаються ізольованими ініціативами, які не мають культурного впливу на середовище [11].

Виклик полягає не лише в розробці рішень, а в тому, щоб ці рішення набули сенсу. Бо найефективніша система розвитку втрачає свою цінність, якщо працівник не бачить себе у жодному з її векторів [8]. Саме тому акцент має бути не на формальності, а на сенсотворенні. Усе, що стосується талантів, має бути про перспективу: не лише для бізнесу, а й для людини [14, с. 330]. І це змушує подивитися на всі звичні практики під іншим кутом. Наприклад, не просто створювати навчальні платформи, а вплітати навчання в повсякденність; не просто відкривати вакансії, а формувати внутрішні маршрути, де кожен знає, чому саме він може рухатися далі [31].

У такій перспективі управління талантами перестає бути HR-інструментом і перетворюється на спосіб бачення організації в часі [23]. Вона більше не є лише реакцією на плинність чи зміну ринку. Вона — основа стійкості [40]. І це вимагає нової мови: не мови процедур, а мови довіри, визнання, інвестування у зв'язки. Бо саме з довіри народжується бажання залишатися. І саме з визнання виникає бажання зростати [9].

У контексті ТОВ «Метінвест-СМЦ» це означає, що впровадження навіть найкращих міжнародних підходів не буде ефективним, якщо не створено внутрішнього запиту на зміну [32]. Якщо немає культури, яка підтримує людську ініціативу, жодна система наставництва чи планів розвитку не набуде реального змісту. І тут мова вже не про те, які рішення варто ухвалити, а про те, як почати чути те, що досі було не артикульовано — голос тих, хто хотів залишитися, але пішов; тих, хто прагнув навчатися, але не знав, де; тих, хто мав потенціал, але так і не побачив свого «вікна можливостей» [7, с. 69].

Отже, створення нової моделі не може бути лише результатом зовнішніх запозичень — вона має зростати зсередини, крізь уважність до контексту, до досвіду, до невидимих структур, які формують реальність роботи. І в цьому сенсі управління талантами — не лише про збереження кадрів, а про майбутнє підприємства як середовища, де присутність людини має сенс, де розвиток не потребує дозволу, і де кожне рішення про залишитися — не компроміс, а вибір.

Висновки до розділу 2

Проведений аналітико-практичний розгляд стану управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» засвідчив наявність системної потреби в переосмисленні кадрової політики підприємства. В умовах загальнонаціонального дефіциту трудових ресурсів, викликаного як демографічними, так і соціально-економічними факторами, саме стратегічне управління людським капіталом виступає вирішальним елементом забезпечення довгострокової стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

На основі HR-статистики та фінансових показників компанії було встановлено, що за останні три роки підприємство зіткнулося зі стабільним зниженням кількості персоналу, зменшенням частки повної зайнятості, а також помітною нерівномірністю у динаміці прийому й звільнення працівників. Водночас фінансові звіти демонструють погіршення показників прибутковості, що опосередковано впливає на кадрові витрати, зокрема на інвестиції в навчання, розвиток і утримання персоналу. Проведений SWOT-аналіз підкреслив, що поряд із сильними сторонами (інтегрованість у корпоративну структуру, технологічна база), компанія має низку внутрішніх загроз, зокрема брак адаптивних механізмів залучення та розвитку талановитих працівників.

Аналіз системи управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ» дозволив виявити ключові проблеми: відсутність персоніфікованих підходів до розвитку кар'єри, слабкий розвиток внутрішнього кадрового резерву, обмеженість каналів

нематеріальної мотивації, а також фрагментарне впровадження сучасних цифрових HR-інструментів. Підприємство все ще значною мірою покладається на традиційні адміністративні моделі роботи з персоналом, які в сучасному динамічному середовищі вже не здатні забезпечити гнучкість та адаптивність кадрових рішень.

У другому підрозділі було розроблено низку прикладних пропозицій, адаптованих до поточного стану компанії та на основі вивченого міжнародного досвіду. Зокрема, йдеться про запровадження індивідуальних планів розвитку, формування системи управлінського резерву, модернізацію адаптаційних програм, посилення нематеріальної мотивації, а також впровадження системи people analytics. Ці рішення мають як концептуальне, так і практичне обґрунтування, оскільки спрямовані на вирішення конкретних виявлених проблем і водночас створюють передумови для формування нової організаційної культури управління людським капіталом.

Отже, результати другого розділу підтвердили доцільність системного переосмислення політики управління талантами в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Упровадження сучасних підходів, адаптованих до українського контексту, дозволить не лише зменшити кадрові втрати, але й закласти підвалини для побудови ефективної, гнучкої та орієнтованої на розвиток моделі взаємодії з персоналом. У наступному розділі ці підходи можуть бути деталізовані через розробку плану поетапної реалізації відповідних управлінських змін.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було досягнуто основної мети роботи — науково обґрунтувати підходи до управління талантами в організації в умовах дефіциту трудових ресурсів та розробити рекомендації щодо удосконалення кадрової політики на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ». Усі поставлені у вступі завдання реалізовані у повному обсязі, що підтверджується змістом теоретичної та практичної частин.

У першому розділі проаналізовано сутність поняття «управління талантами» та з'ясовано його місце в системі сучасного HR-менеджменту. Поняття таланту інтерпретується як сукупність потенціалу, компетенцій і мотиваційних характеристик працівника, здатного до зростання та інноваційної діяльності. Окрему увагу приділено існуючим підходам до розробки стратегій у сфері роботи з талантами: підходу управління життєвим циклом працівника, моделі талант-екосистем, формуванню кадрових резервів, системам People Analytics. Вивчено міжнародний досвід функціонування стратегій Talent Management у США, ЄС, Азії та Канаді, зокрема у контексті освітньої взаємодії, внутрішнього лідерства, цифровізації HR-процесів.

У другому розділі проаналізовано стан системи управління талантами на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ». На основі HR-даних і фінансових показників компанії встановлено зниження чисельності персоналу, нестабільну динаміку руху кадрів, а також обмеженість практик персоніфікованого розвитку. SWOT-аналіз підтвердив сильні сторони компанії у виробничому та логістичному аспектах, але одночасно виявив ризики, пов'язані з мотиваційною інертністю, дефіцитом гнучких форм співпраці та слабкою інтеграцією інноваційних HR-рішень. У межах другого підрозділу було запропоновано прикладні рішення щодо удосконалення кадрової політики підприємства: від розробки цифрових планів розвитку та внутрішнього резерву до розширення

систем нематеріальної мотивації, з урахуванням найкращих практик провідних міжнародних компаній.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження зроблено такі узагальнення:

- Теоретичні положення щодо управління талантами підтверджують його роль як стратегічного напрямку сучасного HR, орієнтованого на довгостроковий розвиток потенціалу персоналу.
- Міжнародний досвід дозволяє виділити ефективні практики, що мають адаптивну цінність у національному контексті, зокрема у сфері цифровізації HR-процесів, наставництва, адаптаційної гнучкості, побудови бренду роботодавця.
- Аналіз діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» виявив критичні зони в системі роботи з персоналом — обмеження у розвитку індивідуальних траєкторій, відсутність інструментів підтримки молодих фахівців, невикористаний потенціал аналітики даних.
- Практичні пропозиції, розроблені на основі аналізу, мають прикладний характер, є реалістичними та обґрунтованими в управлінському й соціальному контекстах, і можуть бути інтегровані в кадрову політику підприємства без істотних фінансових ризиків.

Результати кваліфікаційної роботи мають прикладну значущість для організацій, що функціонують у середовищі нестачі робочої сили та орієнтуються на підвищення стійкості свого людського капіталу. Запропоновані рішення можуть бути масштабованими для підприємств металургійної, машинобудівної, логістичної галузей та адаптовані під конкретні завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баб'як Г. П. Шляхи підвищення ефективності забезпечення організації формування персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2013. Вип. 18. С. 137–140.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій : сценарії розвитку ринку праці. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Київ : ДТЕУ, 2022. № 3. С. 35–50. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03).
4. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>.
5. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
6. Винничук Р. О., Худоба Н. В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
7. Дараган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

9. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 2(8). С. 181–187.
10. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2012. Т. 2. № 2(46). С. 35–43.
11. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. Науковий вісник. Демократичне врядування. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
12. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2015. 592 с.
13. Обушна Н. І., Селіванов С. В., Кашлакова А. І. E-Learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: Теоретико-прикладний аспект. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2021. Вип. 22. С. 29–35.
14. Приймак В. М. Управління знаннями.
URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2134_87263366.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
15. Продиус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 172–177.
URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html> (дата звернення: 30.04.2025).
16. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
17. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65 (дата звернення: 30.04.2025).

18. Avoidable turnover costing employers big. Employee Benefit News.
URL: <https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big> (дата звернення: 30.04.2025).
19. Beaumont-Oates W. Importance of identifying high potential employees.
URL: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/characteristics-high-potential-employees> (дата звернення: 30.04.2025).
20. Bersin J. What is Talent Management? 2020. January 26.
URL: <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/> (дата звернення: 30.04.2025).
21. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. Human Resource Planning. 2005. Vol. 28. No. 2. Pp. 17–26.
22. Challenges of Talent Management. 2022. June 6.
URL: <https://babington.co.uk/insights/help-guidance/6-challenges-of-talent-management/> (дата звернення: 30.04.2025).
23. Chamorro-Premuzic T. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential. London: Little Brown Book, 2017. 304 p.
24. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. 2009. Vol. 19. Iss. 4. Pp. 304–313.
25. Davos manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution. World Economic Forum. 2019. December 2.
URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/> (дата звернення: 30.04.2025).
26. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. What is the meaning of "talent" in the world of work? Human Resource Management Review. 2013. Vol. 12. Pp. 290–300.

27. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. Credit Union Executive Journal. 2013. Vol. 40. № 5. P. 179–189.
28. Holliday M. What is talent management? Model, strategy & tips for 2020. 2020. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml> (дата звернення: 30.04.2025).
29. Kinsey L. How to create talent management strategy? 2022. July 28. URL: https://kinseymgmt.com/create_talent_management_strategy (дата звернення: 30.04.2025).
30. Leikuma-Rimicane L., Komarova O., Lonska J., Selivanova-Fyodorova N., Ostrovska I. The role of talent in the economic development of countries in the modern world. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2021. Vol. 9. No. 2. URL: <http://jssidoi.org/jesi> (дата звернення: 30.04.2025).
31. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Brighton : Harvard Business Press, 2001.
32. O'Leonard K. Talent Management Factbook: Executive Summary. Bersin & Associates Research Report. 2009. URL: <https://docplayer.net/19719988-2009-talent-management-factbook.html> (дата звернення: 30.04.2025).
33. Opendatabot. Фінансові показники ТОВ «Метінвест-СМІЦ» за 2020–2024 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32036829>.
34. Parilla J. Talent is precious. That's why economic development should focus on developing it. Economic Prosperity. 2019. December 11. URL: <https://better-cities.org/economic-prosperity/talent-is-precious-thats-why-economic-development-should-focus-on-developing-it/> (дата звернення: 30.04.2025).
35. Ragland T. What will be your strategy for 2018? URL: <http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html> (дата звернення: 30.04.2025).
36. Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. HR Technologist. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment->

- onboarding/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/ (дата звернення: 30.04.2025).
37. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2004. 253 p.
 38. Social Media for Talent Acquisition. Society for Human Resource Management. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx> (дата звернення: 30.04.2025).
 39. Solving the Talent Shortage. ManpowerGroup. URL: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf) (дата звернення: 30.04.2025).
 40. Strack R., Caye M. L., von der Linden C., Haen P., Abramo F. Creating People Advantage 2013. Lifting HR practices to the next level. The Boston Consulting Group. URL: [https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20\(1\).pdf](https://www.aidp.it/manager/ALLEGATI/RS/BCG_Creating_People_Advantage_2013%20(1).pdf) (дата звернення: 30.04.2025).
 41. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23(4). Pp. 326–336.
 42. Vulpen E. How to create a talent management strategy in 2024. URL: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy> (дата звернення: 30.04.2025).
 43. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Managment> (дата звернення: 30.04.2025).