

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувачки освіти за ОС «магістр»
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Куделі Юлії Іванівни

**Науковий керівник
д. е. н., професор
Заслужений діяч науки і техніки України
Жилінська Оксана Іванівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувачки освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
КУДЕЛІ ЮЛІЇ ІВАНІВНИ

1. Тема роботи: «Талант-менеджмент у розвитку персоналу агропромислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «МХП».

5. Об'єкт дослідження: процеси розвитку персоналу ПрАТ «МХП» на засадах талант-менеджменту.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – теоретичне обґрунтування сутності та ролі талант-менеджменту у системі розвитку персоналу агропромислового підприємства, аналіз практики застосування інструментів талант-менеджменту в ПрАТ «МХП» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління талантами в умовах сучасних економічних викликів.

Завдання:

1. Розкрити концептуальні засади талант-менеджменту в системі розвитку персоналу підприємства.

2. Здійснити узагальнення прикладного інструментарію талант-менеджменту.

3. Здійснити аналіз практичних аспектів розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту ПрАТ «МХП».

4. Провести аналіз управлінських технологій та інструментарію впровадження талант-менеджменту в ПрАТ «МХП».

5. Розробити пропозиції щодо впровадження системи наставництва як інструмента розвитку та утримання талантів в ПрАТ «МХП».

6. Надати рекомендації щодо впровадження платформи гейміфікації у систему талант-менеджменту ПрАТ «МХП».

Науковий керівник

проф. Оксана ЖИЛІНСЬКА

Здобувачка освіти

Юлія КУДЕЛЯ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник

проф. Оксана ЖИЛІНСЬКА

Здобувачка освіти

Юлія КУДЕЛЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ.....	10
1.1. Концептуальні засади талант-менеджменту в системі розвитку персоналу підприємства.....	10
1.2. Прикладний інструментарій талант-менеджменту.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ МХП.....	21
2.1. Аналіз практичних аспектів розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту ПрАТ «МХП».....	21
2.2. Аналіз управлінських технологій та інструментарію впровадження талант-менеджменту в ПрАТ «МХП».....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «МХП».....	46
3.1. Пропозиції щодо впровадження системи наставництва як інструменту розвитку та утримання талантів в ПрАТ «МХП».....	46
3.2. Рекомендації щодо впровадження програми гейміфікації у систему талант-менеджменту ПрАТ «МХП».....	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку світової економіки людський капітал перетворюється на один із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Глобалізація, цифровізація, автоматизація виробничих процесів, розвиток інформаційних технологій, посилення міжнародної конкуренції та швидкі зміни зовнішнього середовища формують нові вимоги до системи управління персоналом. Якщо раніше основна увага підприємства була зосереджена переважно на матеріально-технічних ресурсах і фінансових показниках, то сьогодні саме професійні компетентності, знання, навички, креативність і здатність працівників до інновацій визначають ефективність діяльності підприємства та її конкурентоспроможність на ринку.

В умовах сучасної економіки підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, впроваджувати нові технології та підвищувати ефективність використання всіх видів ресурсів. Особливого значення у цьому процесі набуває система управління персоналом, яка поступово трансформується від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людським капіталом. Саме тому сучасні підприємства все більше уваги приділяють розвитку працівників, формування кадрового резерву, підтримці лідерського потенціалу та створення умов для професійного і кар'єрного зростання персоналу.

У таких умовах особливої актуальності набуває концепція талант-менеджменту, яка розглядається як сучасний стратегічний підхід до управління персоналом. Талант-менеджмент спрямований на виявлення, залучення, розвиток, мотивацію та утримання найбільш перспективних і високоефективних працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Використання інструментів талант-менеджменту дозволяє підприємствам не лише формувати висококваліфікований кадровий потенціал,

а й забезпечувати стійкий розвиток, інноваційність та адаптивність бізнесу до сучасних викликів.

Особливого значення талант-менеджмент набуває в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та жорсткої конкуренції за таланти. Сучасні працівники все більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, корпоративну культуру, психологічний комфорт, гнучкі умови праці та можливість реалізації власного потенціалу. У зв'язку з цим підприємства змушені формувати ефективні системи управління талантами, які б дозволяли залучати та утримувати цінних працівників, створювати сприятливе середовище для розвитку компетентностей та підвищення залученості персоналу.

Особливо актуальною проблема розвитку талант-менеджменту є для агропромислових підприємств України. Агропромисловий комплекс є однією з ключових сфер національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку експорту та створює робочі місця. Водночас сучасні агропромислові підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності економічного середовища, демографічних змін, трудових міграцій, цифрової трансформації та дефіциту кваліфікованих працівників. Ситуація стає складною наслідками повномасштабної війни, що суттєво вплинула на ринок праці, кадрове забезпечення підприємств та систему управління персоналом.

Сучасна концепція талант-менеджменту охоплює широкий спектр напрямів діяльності, серед яких – пошук і залучення талановитих працівників, оцінювання компетентностей, формування кадрового резерву, розвиток професійних та управлінських навичок, побудова систем мотивації та винагороди, кар'єрне планування, наставництво, коучинг, управління ефективністю праці та формування позитивного бренду роботодавця. Важливою особливістю сучасного талант-менеджменту є активне використання цифрових HR-технологій, HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом та елементів штучного інтелекту.

Ефективне управління талантами дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень продуктивності праці, знижувати плинність кадрів, підвищувати мотивацію та залученість працівників, формувати інноваційне середовище та створювати умови для довгострокового розвитку підприємства. Крім того, талант-менеджмент сприяє формуванню кадрового резерву та розвитку лідерського потенціалу, що є особливо важливим для великих підприємств із розгалуженою організаційною структурою.

Ступінь дослідженості проблеми. Питання розвитку талант-менеджменту та управління людським капіталом знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження проблем мотивації персоналу, розвитку людського капіталу та управління талантами зробили такі вчені, як А. М. Колот, Л. О. Лігоненко, О. І. Продіус, А. Холодницька, Л. Вербівська, Г. Островська, О. В. Сторожук, М. С. Татаревська, О. І. Дараган, Р. О. Винничук, О. І. Жилінська, Т. В. Білорус, О. О. Герасименко, В. М. Данюк, Е. Майклз та інші. У наукових працях зазначених авторів досліджуються питання формування систем талант-менеджменту, мотивації персоналу, розвитку компетентностей працівників, кадрового резерву, цифровізації HR-процесів, використання інноваційних технологій управління персоналом та підвищення ефективності використання людського капіталу.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання впровадження талант-менеджменту в діяльність агропромислових підприємств залишаються недостатньо дослідженими. Особливо актуальними є проблеми адаптації сучасних інструментів талант-менеджменту до специфіки агропромислового виробництва, формування системи розвитку персоналу в умовах цифровізації та нестабільності ринку праці, а також забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом у кризових умовах.

Актуальність зазначених проблем, необхідність підвищення ефективності розвитку персоналу агропромислових підприємств та

важливість формування сучасної системи талант-менеджменту зумовили вибір теми магістерської роботи, її мету, завдання та логіку дослідження.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства, аналіз сучасних підходів та інструментів управління талантами, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи талант-менеджменту на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення поставленої мети у роботі були визначені та вирішено такі **завдання**:

1. Розкрити концептуальні засади талант-менеджменту в системі розвитку персоналу підприємства.
2. Здійснити узагальнення прикладного інструментарію талант-менеджменту.
3. Здійснити аналіз практичних аспектів розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту ПрАТ «МХП».
4. Провести аналіз управлінських технологій та інструментарію впровадження талант-менеджменту в ПрАТ «МХП».
5. Розробити пропозиції щодо запровадження системи наставництва як інструмента розвитку та утримання талантів в ПрАТ «МХП».
6. Надати рекомендації щодо впровадження платформи гейміфікації у систему талант-менеджменту ПрАТ «МХП».

Об'єктом дослідження є процеси розвитку персоналу агропромислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, організаційні та практичні аспекти талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для дослідження сутності талант-менеджменту та визначення його ролі у сучасній системі управління персоналом. Методи аналізу та

синтезу використано для оцінювання системи управління персоналом підприємства та дослідження особливостей розвитку персоналу. Порівняльний метод застосовано для визначення відмінностей між традиційним управління персоналом і талант-менеджментом. Системний підхід використано для дослідження складових системи управління талантами та взаємозв'язків між ними. Статистичні та економіко-аналітичні методи застосовано для аналізу показників діяльності підприємства та оцінювання ефективності використання людських ресурсів. Графічний метод використано для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських та зарубіжних учених з питань управління персоналом, талант-менеджменту та розвитку людського капіталу, матеріали наукових журналів, нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні матеріали, офіційна звітність та інформаційні ресурси ПрАТ «МХП», а також сучасні наукові публікації з проблематики розвитку талант-менеджменту та управління персоналом. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних науковців, присвячені питанням мотивації персоналу, розвитку талантів, цифровізації HR-процесів, формування кадрового резерву та стратегічного управління людськими ресурсами.

Апробація результатів наукових досліджень проводилася на науково-практичній конференції, зокрема публікація наукових тез «Талант-менеджмент як механізм розвитку та утримання персоналу підприємства: на прикладі ПрАТ «МХП»» у науковій секції «Менеджмент організації в умовах війни та глобальної полікризи» у збірнику матеріалів XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

1.1. Концептуальні засади талант-менеджменту в системі розвитку персоналу підприємства

У теперішню еру глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції ключовим фактором успіху та цінністю підприємства стає людський капітал. Саме тому управління персоналом трансформується від традиційних підходів до стратегічно орієнтованих концепцій, серед яких можна виокремити талант-менеджмент.

Талант-менеджмент – це новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість підприємствам залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації [26].

Талант-менеджмент як професійний термін увійшов до термінології наприкінці 1990 рр., термін виник у результаті «війни за таланти», що зумовлена зростанням попиту на талановитих співробітників. Термін «війна за таланти» увели до практичного обігу працівники компанії Mc.Kinsey&Company у 1997 році.

Для розуміння сутності талант-менеджменту доцільно перейти від загального визначення «талант-менеджменту» до уточнення його ключового елемента – поняття «талант».

М. Майклз визначав талант як сукупність здібностей людини, властивих їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру і енергії, а також здатність до навчання і зростання [17].

Талант для підприємства – це сукупність здібностей, досвіду, знань, компетентностей, які посилюються мотивацією та моделлю поведінки

працівника, що разом у поєднанні з високою результативністю забезпечує суттєвий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства в короткостроковій або довгостроковій перспективі [26].

Управління талантами – це важливий функціональний напрям діяльності менеджменту HR, що базується на пошуку і залученні ефективних співробітників, інтеграції нового персоналу, мотивації і підтримці працівників для задоволення справжніх цілей організації [17].

До основних складових талант-менеджменту можна віднести такі параметри (рис. 1.1.1) як оцінювання, розвиток, наставництво та спадковість.



Рис. 1.1.1. Складові системи талант-менеджменту

**Джерело:* розроблено авторкою на основі [11, 20].

Тобто, спочатку важливо визначити потенціал та ефективність майбутнього таланту за пріоритетними для компанії критеріями, серед яких можуть бути наявність hard- та soft-skills, амбіції, характер мотивації та інше. Потім важливо постійно розвивати цей талант, вкладати в нього ресурс. Це можуть бути різноманітні тренінги, навчання та коучингові програми. Не менш важливо побудувати наставництво для таланту, тобто залучати колег до методу

передавання спеціальних навичок та вмінь, цінних та актуальних для компанії. І врешті-решт, накопичений досвід таланту важливо передавати наступникам.

Основною метою талант-менеджменту є забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, здатними ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Впровадження талант-менеджменту передбачає поставлення декількох стратегічних та кадрових цілей для підприємства (таблиця 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Основні цілі талант-менеджменту на підприємстві

Ціль	Характеристика
Залучення талантів	Пошук і підбір перспективних працівників
Розвиток персоналу	Підвищення компетентності працівників
Утримання талантів	Формування лояльності персоналу
Формування кадрового резерву	Підготовка майбутніх керівників
Підвищення продуктивності	Зростання ефективності праці
Розвиток конкурентних переваг	Посилення позицій підприємства
Формування корпоративної культури	Підвищення рівня залученості працівників
Інноваційний розвиток	Стимулювання креативності та ініціативності
Зниження плинності кадрів	Забезпечення кадрової стабільності
Підвищення HR-ефективності	Оптимізація кадрових процесів

**Джерело:* розроблено авторкою на основі [11, 12, 18].

Однією з ключових функцій талант-менеджменту є розвиток персоналу. У межах цієї системи підприємства впроваджують програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, наставництва та кар'єрного планування, що сприяє формуванню необхідних компетентностей працівників. Завдяки цьому створюються умови для ефективного використання інтелектуального потенціалу персоналу та його професійного зростання [26].

Талант-менеджмент забезпечує підвищення рівня залученості та мотивації працівників. Дослідження показують, що ефективні практики управління талантами позитивно впливають на залученість персоналу та

знижують рівень плинності кадрів, оскільки працівники отримують можливість професійного розвитку та реалізації свого потенціалу [51].

Ще одним важливим аспектом є утримання висококваліфікованих працівників. Система талант-менеджменту сприяє створенню умов для професійного та кар'єрного зростання, що підвищує лояльність працівників до організації та зменшує ризик втрати ключових кадрів. Збереження талановитих працівників позитивно впливає на продуктивність праці, стабільність організації та її економічні результати [47].

Важливою складовою талант-менеджменту є також формування кадрового резерву та розвиток лідерського потенціалу. Підприємства, які впроваджують системні програми управління талантами, мають змогу завчасно готувати працівників до зайняття ключових посад, що забезпечує безперервність управління та ефективне функціонування організації [45].

Основними перешкодами при впровадженні в організацію талант-менеджменту є:

- стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- стереотип «давити таланти, а не вирощувати» - керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника, на противагу девіз консалтингових компаній «рости або йди»;
- неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
- неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат, потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки [20].

Велика кількість компаній погоджується з тим, що впровадження ефективної системи талант-менеджменту виступає головною стратегічною перевагою для забезпечення успішності своєї діяльності. Проте важливо концепцію талант-менеджменту інтегрувати у власну стратегію бізнесу.

Отже, талант-менеджмент у сучасних умовах є важливою складовою системи управління персоналом підприємства та стратегічним інструментом

розвитку людського капіталу. Його застосування дає можливість не лише залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, а й створювати умови для їх професійного розвитку, формування кадрового резерву та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас ефективність талант-менеджменту значною мірою залежить від готовності підприємства інтегрувати дану концепцію у загальну стратегію розвитку та забезпечити системний підхід до роботи з талантами.

1.2. Прикладний інструментарій талант-менеджменту

Сучасна система талант-менеджменту є комплексним інструментом для виявлення кваліфікованого персоналу на підприємстві в сучасних умовах ринку праці.

Один із основних аспектів розробки інноваційної системи талант-менеджменту є визначення критеріїв оцінки наявного персоналу підприємства. Для цього використовують різноманітні методи та інструменти, які наведені у таблиці 1.2.1 [25].

Таблиця 1.2.1

Методи оцінювання персоналу підприємства

Метод	Опис методу
Assessment center	Оцінка компетентностей учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх.
Тестування	Оцінка професійних навичок за допомогою тестів.
Метод «360 градусів»	Метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності цього співробітника займаній посаді.
Корпоративне навчання	Нестандартні ситуації дають змогу співробітнику проявити свої якості та навички, які він не застосовував у звичайному робочому ритмі.

Продовження табл. 1.2.1

Brainstorm	Учасники озвучують якомога більше варіантів, а потім з усіх обираються найкращі ідеї або рішення, які можна реалізувати на практиці.
Метод рейтингів	Досягнення і характеристики співробітників оцінюють у балах, а їхню кількість підсумовують і порівнюють з іншими.
Метод KPI	Ключові показники ефективності співробітника. За допомогою цього методу визначається результативність співробітника.

**Джерело:* розроблено авторкою на основі [25]

Наступним етапом є розроблення перспективної стратегії утримання талановитого персоналу, яка має ґрунтуватися на комплексному аналізі потреб організації, а також професійного розвитку працівників і їх кар'єрних очікувань (табл. 1.2.2). Зокрема, доцільним є впровадження індивідуальних планів розвитку, програм наставництва, а також ефективних систем мотивації та винагородження [7].

Таблиця 1.2.2

Інструменти утримання талановитих працівників

Інструмент	Призначення
Індивідуальний план розвитку	Професійне зростання
Наставництво	Передача досвіду
Коучинг	Розвиток потенціалу
Кар'єрне планування	Утримання перспективних кадрів
Навчання та підвищення кваліфікації	Розвиток компетентностей
Досвід співробітника	Покращення досвіду працівників

**Джерело:* розроблено авторкою на основі [14].

Водночас важливою складовою інноваційної системи талант-менеджменту є створення умов для підтримки працівників і їх успішної інтеграції в організаційне середовище. З цією метою можуть застосовуватися програми адаптації, які передбачають ознайомлення нових співробітників з

корпоративною культурою, цінностями та принципами діяльності підприємства.

Система має включати різноманітні підходи для виявлення та залучення талановитих кандидатів, такі як:

- пошук у соціальних мережах, месенджерах;
- оголошення про роботу на спеціалізованих веб-сайтах;
- рекомендації співробітників, реферальні програми;
- пасивні кандидати;
- програмна реклама;
- програми перенаправлення працівників [25].

Для розроблення та впровадження подібної системи підприємствам доцільно визначити управління талантами як одну з пріоритетних стратегічних ініціатив і забезпечити інвестування в відповідні ресурси та технологічні рішення. Це передбачає формування чітких цілей і ключових показників ефективності у сфері талант-менеджменту, розвиток привабливого бренду роботодавця, створення умов для професійного зростання працівників і наставництва, а також активне використання аналітичних даних і сучасних технологій з метою вдосконалення процесів підбору та утримання персоналу [7].

Одним із визначальних елементів інноваційної системи управління талантами є застосування даних і аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Завдяки збору та аналізу інформації про ефективність роботи працівників, джерела залучення персоналу та тенденції розвитку ринку праці, підприємства отримують можливість виявляти проблемні зони та обґрунтовано формувати рішення щодо підбору, розвитку і утримання кадрів [25].

Процес оцінювання працівників базується не тільки на аналізі результатів KPI, а й в цілому на комплексному врахуванні професійних компетентностей, когнітивних здібностей, досвіду, особистісних

характеристик та потенціалу працівника. На рисунку 1.2.1 зображено основні елементи систем обліку талантів.

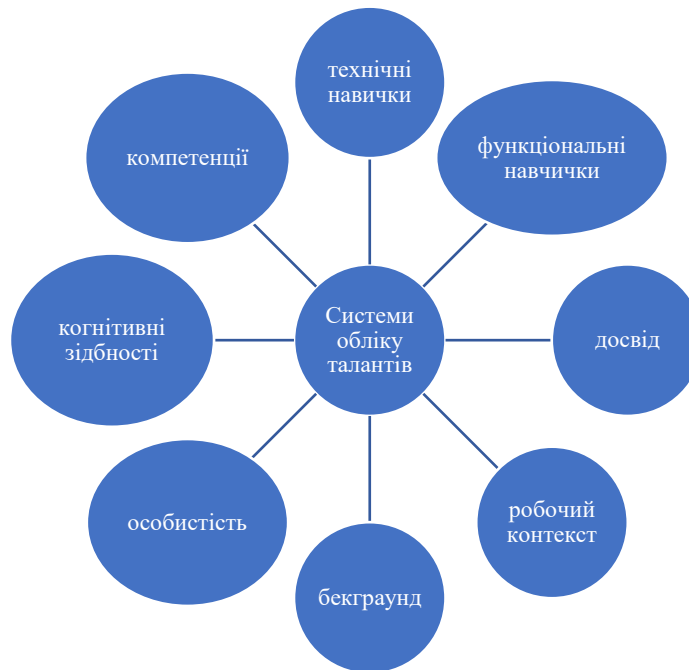


Рис. 1.2.1. Основні елементи систем обліку талантів

**Джерело: розроблено авторкою на основі [53].*

Одним із найбільш поширених рішень у сфері HR-автоматизації є система SAP SuccessFactors, яка дозволяє комплексно управляти кадровими процесами підприємства.

SAP SF являє собою хмарну систему управління людським капіталом, що охоплює процеси підбору персоналу, оцінювання працівників, управління талантами, розвитку компетентностей, кадрового резерву, мотивації та планування робочого часу. Система орієнтована на підвищення ефективності HR-процесів, автоматизацію кадрового документообігу та покращення взаємодії між працівниками й керівництвом [28].

Одним із ключовим модулів системи є SAP SF Talent Management, який забезпечує автоматизацію процесів управління талантами. Даний модуль дозволяє здійснювати оцінювання компетентностей працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку, організовувати навчання персоналу,

управляти кадровим резервом та здійснювати планування кар'єрного розвитку працівників.

Сучасні можливості SAP SF передбачають використання HR-аналітики та елементів штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб, виявлення дефіциту компетентностей та формування рекомендацій щодо професійного розвитку працівників [28].

Окрім цього, впровадження сучасних технологічних рішень, зокрема систем відстеження кандидатів і програмного забезпечення для управління результативністю праці, сприяє оптимізації процесів рекрутингу та професійного розвитку, покращенню внутрішньої комунікації та взаємодії, а також забезпечує доступ до важливої аналітичної інформації щодо діяльності персоналу [25].

Для забезпечення ефективного впровадження інноваційної системи управління талантами підприємства можуть застосовувати широкий спектр інструментів і підходів (табл. 1.2.3). Зокрема, доцільним є використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, LinkedIn), а також месенджерів, таких як Telegram і Viber, з метою формування позитивного бренду роботодавця та налагодження комунікації з потенційними кандидатами [25].

Таблиця 1.2.3

Сучасні цифрові технології талант-менеджменту

Технологія	Функція
ATS-системи	Автоматизація рекрутингу
HRM-системи	Управління HR-процесами
ERP-системи	Інтеграція HR з бізнес-процесами
HR-аналітика	Аналіз ефективності персоналу
E-learning	Онлайн-навчання
AI-рекрутинг	Автоматизований підбір кандидатів
Employee Experience платформи	Підвищення залученості

Джерело: розроблено авторкою на основі [6, 10].

Застосування HR-аналітики дає змогу оцінювати результативність заходів у сфері підбору й утримання персоналу, виявляти проблемні аспекти та визначати напрями для їх удосконалення, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [45].

Талант-менеджмент являє собою сучасний підхід до управління персоналом, що зосереджується на розвитку здібностей і потенціалу працівників. Порівняно з традиційним управлінням персоналом, він має низку характерних особливостей (табл. 1.2.4).

Таблиця 1.2.4

Порівняльна характеристика традиційної системи управління персоналом та талант-менеджменту

Ознака	<i>Традиційне управління персоналом</i>	<i>Талант-менеджмент</i>
<i>Основна мета</i>	Забезпечення підприємства персоналом	Виявлення, розвиток та утримання талантів
<i>Орієнтація</i>	Поточні кадрові потреби	Стратегічний розвиток людського капіталу
<i>Підхід до працівника</i>	Працівник як людський ресурс	Працівник як стратегічний актив
<i>Управлінський підхід</i>	Адміністративний	Стратегічний
<i>Оцінювання</i>	За результатами роботи	За результатами та потенціалом
<i>Навчання</i>	Періодичне	Безперервний професійний розвиток
<i>Кар'єрний розвиток</i>	Обмежений	Індивідуалізований
<i>Роль HR-служби</i>	Кадрове адміністрування	Бізнес-партнерство
<i>Основний акцент</i>	Контроль і кадровий облік	Розвиток компетентностей та інновацій
<i>Інструменти</i>	Кадровий облік, контроль	HR-аналітика, KPI, коучинг, менторство
<i>Використання цифрових технологій</i>	Часткове	Комплексна цифровізація

Джерело: розроблено авторкою на основі [10, 16].

По-перше, ключовим є акцент на виявленні та розвитку талантів. Якщо класичне управління персоналом орієнтується переважно на виконання завдань і дотримання встановлених стандартів, то талант-менеджмент спрямований на розкриття потенціалу працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

По-друге, даний підхід передбачає індивідуалізацію розвитку. Кожен працівник розглядається з урахуванням його унікальних здібностей, потреб та професійних інтересів. Натомість традиційна система управління персоналом здебільшого базується на груповому підході до організації праці.

По-третє, талант-менеджмент має стратегічну спрямованість і орієнтується на довгострокову перспективу розвитку підприємства, тоді як класичне управління персоналом фокусується переважно на вирішенні поточних операційних завдань.

Крім того, у межах талант-менеджменту застосовується комплексний підхід до оцінювання працівників із орієнтацією на їх майбутній потенціал. Це дозволяє визначати можливості професійного зростання, тоді як традиційні методи оцінювання здебільшого зосереджені на перевірці відповідності встановленим вимогам [42].

Система талант-менеджменту відрізняється від системи традиційного управління персоналом стратегічною спрямованістю, орієнтацією на розвиток людського капіталу та використанням сучасних технологій.

Прикладний інструментарій талант-менеджменту охоплює широкий спектр сучасних методів, технологій та цифрових рішень, спрямованих на розвиток талановитих працівників. Використання HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом, програм професійного розвитку та сучасних підходів до оцінювання працівників дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів і забезпечити стратегічний розвиток людського капіталу підприємства. В той самий час, талант-менеджмент, на відміну від традиційного управління персоналом, орієнтується не лише на поточні потреби підприємства, а й на довгострокове формування конкурентних переваг через розвиток потенціалу працівників.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ МХП

2.1. Аналіз практичних аспектів розвитку персоналу в системі кадрового менеджменту ПрАТ «МХП»

Історія МХП почалася 28 років тому з одного підприємства. Сьогодні ж МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агро технологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів [19].

До основних видів діяльності компанії входить:

- Птахівництво. МХП є провідним виробником курятини, що забезпечує понад 55% промислового виробництва та охоплює близько 35% від загального споживання курятини в Україні. Виробничі потужності підприємств групи МХП дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини.
- М'ясна переробка. Вона є важливою складовою та логічним розвитком вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП. Цей напрямок діяльності компанії забезпечує виробництво широкого асортименту, зокрема, свіжі м'ясні продукти, напівфабрикати та готові продукти харчування. МХП вирощує власну птицю та рогату худобу на власних підприємствах під повним контролем. Також уся худоба годується комбікормами власного виробництва.
- Рослинництво. Вирощування власних зернових культур є ще одним із найважливіших компонентів вертикально інтегрованої бізнес-моделі МХП. Компанія забезпечує 100% зернових культур для виробництва власних комбікормів. Це дозволяє контролювати біологічну безпеку та якість годування худоби на підприємствах МХП.
- Зелена енергетика. Біогазові комплекси – це високотехнологічні об'єкти, що перетворюють органічні відходи сільського господарства у

«зелену» енергію за найвищими світовими екологічними стандартами. Реалізація біогазового проєкту дозволяє МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту «зелену» енергію, суттєво скоротити викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива [19].

Засновником та головою правління компанії є Юрій Косюк.

Лідерська команда МХП, яка приймає ключові та управлінські рішення, це успішні управлінці з досвідом роботи в міжнародних та українських компаніях (рис.2.1.1).

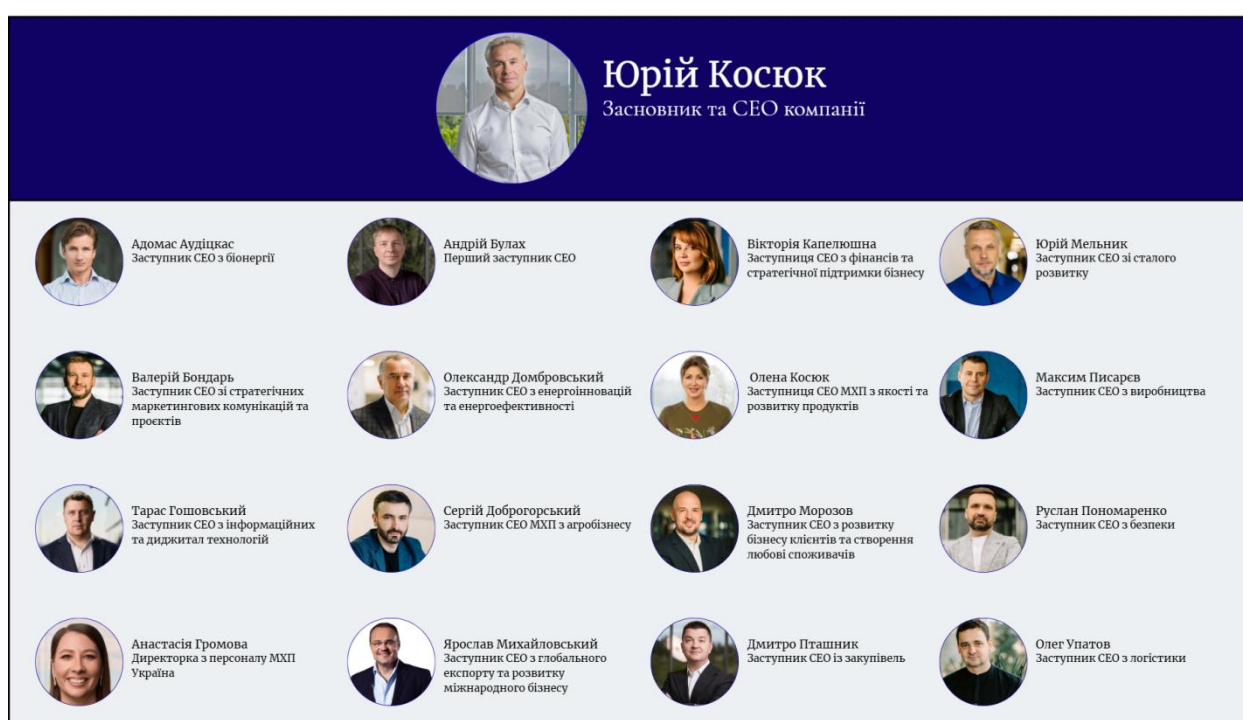


Рис. 2.1.1. Лідерська команда МХП

Джерело: розроблено авторкою на основі [19].

Організаційна структура ПрАТ «МХП» наведена на рисунку 2.1.2.

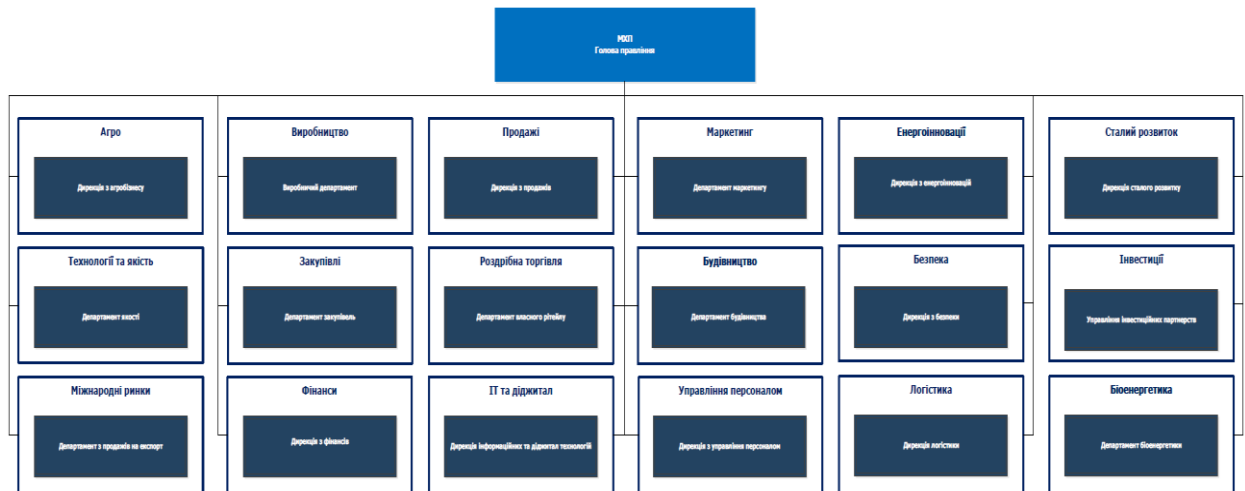


Рис. 2.1.2. Організаційна структура ПрАТ «МХП»
Джерело: розроблено авторкою.

Вона побудована за лінійно-функціональним типом. Організаційна структура має такі переваги як висока спеціалізація, централізований контроль, вертикальна інтеграція, масштабованість та орієнтацію на інновації. Тобто, чіткий розподіл на підрозділи дозволяє фахівцям та професіоналам якісно виконувати свої функції, а централізоване управління допомагає координувати діяльність усіх напрямів. Структура сприяє розвитку інновацій, цифрових технологій, логістики та міжнародної діяльності, що підвищує конкурентоспроможність компанії. До недоліків можна віднести високу централізацію, складність координації та ризик бюрократизації. Тобто, високий рівень централізації може уповільнювати прийняття рішень та перевантажувати керівництво. Велика кількість підрозділів ускладнює координацію між ними та створює ризик бюрократії. Окрім того, утримання такої масштабної системи управління потребує значних фінансових витрат і може зменшувати гнучкість компанії в умовах швидких змін ринку.

МХП функціонує на основі сучасної системи менеджменту, управління діяльністю компанії здійснюється через поєднання декількох методів, таких як адміністративних, економічних, соціально-психологічних та стратегічних. Така система дозволяє ефективно координувати діяльність виробничих, фінансових та управлінських підрозділів компанії.

Управлінська система компанії базується на принципах корпоративного управління, що відповідають міжнародним стандартам. Зокрема, МХП дотримується положень UK Corporate Governance Code, а також використовує систему Ради директорів для контролю стратегічних та операційних процесів.

Застосування адміністративних методів проявляється у чіткій організаційній структурі підприємства. Управління здійснюється через Раду директорів, виконавче керівництво та спеціалізовані комітети, які контролюють фінансові, стратегічні та екологічні питання.

Економічні методи управління передбачають використання фінансового аналізу, системи ключових показників ефективності (КПІ), бюджетування та фінансового контролю.

Соціально-психологічні методи спрямовані на підвищення мотивації персоналу. Компанія реалізує програми підтримки працівників, соціальні ініціативи та програми реінтеграції ветеранів.

Таким чином, система менеджменту МХП базується на комплексному використанні різних методів управління, що забезпечує ефективність організації діяльності підприємства.

Система управління персоналом МХП базується на кількох ключових принципах – стратегічний підхід, комплексний підхід, професіоналізм та мотивація.

Стратегічний підхід: управління персоналом МХП має стратегічний фокус, який підтримує досягнення стратегічних цілей компанії. Це відбивається на тому, що управління людськими ресурсами враховує глобальну стратегію компанії і націлене на її розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Комплексний підхід: система управління персоналом МХП, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом, від набору до звільнення. Це включає в себе планування персоналу, рекрутинг, оцінку, розвиток і утримання персоналу, а також управління відносинами співробітників.

Професіоналізм: кадрова служба МХП складається з висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями та досвідом у сфері управління персоналом. Це дозволяє компанії ефективно вирішувати різні завдання, пов'язані з кадровими питаннями, і забезпечує високий рівень професійної підтримки всіх співробітників.

Мотивація: МХП використовує різні методи, щоб мотивувати співробітників працювати продуктивно. Це може включати фінансові стимули, такі як бонуси, а також нематеріальні стимули, такі як визнання і вдячність за досягнення. Крім того, компанія надає своїм співробітникам можливості для професійного розвитку і кар'єрного росту.

МХП використовує різні форми і методи управління персоналом, спрямовані на ефективне використання людських ресурсів і забезпечення високої продуктивності праці співробітників.

Планування персоналу:

- Визначення потреби в персоналі на підставі стратегічних цілей компанії.
- Розробка плану дій для забезпечення потрібної кількості та якості персоналу.

Наймання персоналу:

- Використання різних методів пошуку кандидатів: реклама, кадрові агентства, сайти з пошуку роботи тощо.
- Відбір кандидатів на основі їхніх навичок, досвіду роботи та професійних якостей.

Адаптація персоналу:

- Проведення програм адаптації для нових працівників.
- Надання підтримки та допомоги новачкам у пристосуванні до нового робочого оточення та команди.

Навчання та розвиток персоналу:

- Проведення навчальних програм та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників.

- Стимулювання саморозвитку та професійного зростання персоналу.

Оцінювання персоналу:

- Проведення систематичного оцінювання роботи працівників.
- Використання результатів оцінки для прийняття кадрових рішень, планування кар'єрного зростання та навчальних програм.

Мотивація персоналу:

- Використання різних методів мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули.
- Створення сприятливих умов праці та робочого середовища для працівників.

Соціальний захист персоналу:

- Надання соціального пакету для працівників, що включає медичне страхування, відпустки, пенсійні внески тощо.
- Дотримання норм трудового законодавства та захист прав працівників.

МХП в Україні налічує 30 889 співробітників, в європейському сегменті – 5 165 співробітників. В Україні частка чоловіків компанії складала 59%, а саме 18 097 осіб, частка жінок – 41%, а саме 12 792 осіб. В європейському сегменті частка чоловіків складала 48%, а саме 2 479 осіб, частка жінок – 52%, а саме 2 686 осіб.

На постійній основі в компанії в Україні працює 30 133 осіб, на тимчасовій – 756 осіб. В Європейському сегменті на постійній основі працює 5 064 осіб.

У таблиці 2.1.1 наведено статистику щодо зайнятості співробітників у компанії в Україні та європейському сегменті.

Таблиця 2.1.1

Статистика зайнятості співробітників ПрАТ «МХП», осіб

Україна			
Всього	30 889	Повна зайнятість	Неповний робочий день
Чоловіки	17 744	30 133	353
Жінки	12 389		403
Європейський сегмент			
Всього	5 165	Повна зайнятість	Неповний робочий день
Чоловіки	2 469	5 064	12
Жінки	2 595		89

Джерело: розроблено авторкою.

Можна зробити висновок, що в МХП із загалу зайнятих працівників 99% в Україні та 81% в Європейському працюють на повній зайнятості.

У таблиці 2.1.2 наведено статистику щодо категорій працівників, зайнятих в МХП в Україні та європейському сегменті.

Таблиця 2.1.2

Рівні зайнятості співробітників ПрАТ «МХП», осіб

	Керівники	Професіонали	Інші
Україна	2 649	6 683	21 557
Європейський сегмент	63	773	4 329

Джерело: розроблено авторкою.

Можна зробити висновок, що найбільшу частку становлять працівники категорії «інші», 69% в Україні та 84% в Європейському сегменті. У цю категорію входять такі посади, як провідні фахівці, фахівці, молодші фахівці тощо.

МХП дотримується принципів прозорості та своєчасності у виплаті оподаткованої згідно з чинним законодавством України заробітної плати.

Оплата праці в МХП складається з фіксованої, змінної винагороди та додаткових виплат.

Фіксована нагорода – це частина грошової нагороди, яку працівник гарантовано отримує за якісне виконання своїх обов’язків. Вона включає в себе посадовий оклад, гарантовані доплати та надбавки, які мають сталий характер. Для кожного типу категорій посад (топ-менеджер, старші менеджери та менеджери середньої ланки, лінійні керівники, спеціалісти) діє встановлена зарплатна вилка. Для категорій посад робітники та операціоністи встановлюється однакова за посадою чи по групі посад фіксована винагорода.

Змінна винагорода – це складова частина грошової винагороди, яка виплачується в залежності від результатів оцінки ефективності, що ґрунтуються на досягненнях співробітників, команди та всієї компанії. В МХП діють наступні види змінної винагороди:

- річний, квартальний, щомісячний бонус. Застосовується в залежності від рівня посад та напрямків бізнесу;
- проєктний бонус для членів проєктних команд;
- преміювання у рамках програми «Банк ідей»;
- преміювання за виробничими показниками;
- екстра-бонус, як додаткова мотивація за індивідуальний надрезультат співробітника.

Додаткові виплати – з метою забезпечення соціальної підтримки працівників та членів їх сімей компанією надається матеріальна допомога. Матеріальна допомога – це матеріальна підтримка у разі серйозного захворювання або смерті близьких родичів, серйозного захворювання або смерті працівника, виплати з нагоди сімейних подій – народження дітей та інші виплати.

Крім основної зарплати, у компанії діє система Pay for Performance, яка охоплює бонуси за досягнення OKR, премії за продажі, винагороди за стратегічні проєкти та наставництво. Це дозволяє будувати прозору,

конкурентну та справедливую модель винагороди, що підтримує розвиток і результативність команди.

Корпоративне житло: при переїзді на роботу в іншу місцевість за ініціативи компанії з метою розвитку системи кар'єрного зростання співробітників, МХП додатково стимулює працівників у вигляді надання службового житла або компенсації оренди житла та компенсує витрати на переїзд при релокації.

МХП славиться не тільки якісною продукцією, а й вражаючою ефективністю використання людських ресурсів на своїй території. Ця компанія є прикладом успішного управління персоналом, що дозволяє досягати вражаючих результатів і підтримувати лідерство на ринку.

По-перше, МХП має висококваліфікований персонал. Кожен співробітник на підприємстві проходить серйозний відбір і має можливість професійного зростання. Багаторічний досвід і висока кваліфікація дозволяють співробітникам МХП ефективно виконувати свої обов'язки і досягати високих результатів.

По-друге, МХП інвестує в розвиток свого персоналу. Компанія постійно організовує навчальні програми, тренінги та семінари з метою підвищення кваліфікації своїх співробітників. Це дозволяє співробітникам МХП бути в курсі останніх тенденцій у своїй сфері та застосовувати новітні технології у своїй роботі.

По-третє, МХП має ефективну систему мотивації працівників. Компанія надає своїм співробітникам конкурентні умови оплати праці, бонусні програми для досягнення результатів, а також можливості кар'єрного росту. Це спонукає співробітників бути більш захопленими своєю роботою і досягати високих результатів.

По-четверте, МХП використовує у своїй діяльності сучасні технології та автоматизовані системи. Це дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час і зусилля, підвищити точність і ефективність виконання завдань.

У системі управління персоналом МХП значна увага приділяється професійному розвитку працівників. Компанія використовує сучасні методи навчання та розвитку кадрів, зокрема корпоративні освітні програми, тренінги, підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетентностей.

Особливе значення має впровадження інструментів стратегічного управління персоналом, таких як система Objectives and Key Results (OKR), яка інтегрує показники ефективності персоналу із загальними цілями підприємства. Такий підхід дозволяє узгодити діяльність співробітників із довгостроковою стратегією розвитку компанії та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

Крім того, розвиток персоналу підтримується через участь працівників у міжнародних проєктах, обмін досвідом між підрозділами групи та використання сучасних цифрових інструментів управління знаннями.

Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності, потенціалу розвитку, професійних та особистісних компетентностей працівників [19].

Оцінювання проводиться на єдиних та прозорих підходах і принципах.

Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Реалізувати цей принцип дозволяють спеціально адаптовані для кожного з підприємства холдингу методи та інструменти, в основі яких лежить принцип оцінювання за компетентностями як один із найбільш ефективних методів оцінювання персоналу [19].

Оцінка обов'язково передбачає, що учасники отримують відгуки про результати процедури. Зворотній зв'язок означає ясність і прозорість результатів і правильну передачу інформації.

Результати оцінки є конфіденційною інформацією і не можуть бути передані особам, які не мають відповідних повноважень. Результати оцінки можуть бути використані тільки для прийняття управлінських рішень в компанії.

Виявлені досягнення працівника в рамках повноважень його посади, відповідно до цілей підрозділів і компанії в цілому, відзначаються належною винагородою, яка передбачена регламентними документами (в тому числі політикою матеріальної і нематеріальної винагороди) [19].

Оцінка персоналу в цілому і конкретного працівника зокрема не може ґрунтуватися на особистій дружелюбності або неприязні керівника або інших критеріях, що виключають принцип об'єктивності підходів одиниці оцінки.

Нещодавно МХП впровадив нову систему комплексної особистої оцінки, яка передбачає створення індивідуальних планів розвитку за участю співробітника, їх лінійного менеджера та HR-команди. У цьому процесі в 2022 році брали участь 374 співробітники [19].

Крім того, було запущено п'ять програм розвитку управління, які спрямовані на вирішення результатів оцінок. Участь у програмах взяли близько 100 менеджерів з різних сфер бізнесу. Кожна програма передбачає близько 100 годин навчання протягом п'яти-восьми місяців, включаючи участь у семінарах, роботу в проєктних командах, індивідуальний коучинг та консультації.

У сучасних умовах постійних змін у сільськогосподарському та промисловому виробництві ефективне планування та прогнозування людських ресурсів є ключовим для МХП для забезпечення належного рівня кадрового забезпечення для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо детально механізм цього процесу.

Перший етап – аналіз поточного стану персоналу. Сюди входить оцінка кількості і якості співробітників в різних підрозділах і підрозділах компанії, їх навичок, кваліфікації, поточних завдань і потреб.

На основі аналізу поточного стану та прогнозів змін галузі та внутрішніх потреб підприємства розробляються прогнози на майбутні потреби праці. Це може включати прогнозування зростання або зменшення обсягів виробництва, заплановані проєкти розширення, технологічні зміни тощо.

На основі прогнозів потреб у кадровій силі сформульовано стратегії їх забезпечення. Сюди входить розробка планів залучення і утримання кваліфікованих кадрів, підвищення кваліфікації діючих співробітників, розробка програм стажування і навчання, а також можливість вивчення ринку праці для зовнішнього найму.

Розроблені стратегії переходять до стадії реалізації, де вони зазначені в планах дій і програмах. Це може включати оголошення про роботу, організацію навчання та розвитку, а також планування кар'єри для існуючих співробітників.

Завершальний крок – моніторинг і адаптація. Компанія постійно стежить за ефективністю своїх стратегій і програм і вносить необхідні зміни в залежності від змін ринку, внутрішніх процесів та інших факторів.

Компанія МХП застосовує сучасні підходи до формування та забезпечення кадрового потенціалу, що особливо важливо в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці. Підприємство приділяє значну увагу збереженню та підтримці персоналу, а також залученню нових працівників. У 2024 році в Україні на підприємствах компанії працювало понад 30 тисяч співробітників, при цьому значна частина персоналу була мобілізована до Збройних сил України. Компанія продовжує виплачувати заробітну плату мобілізованим працівникам і надавати підтримку їхнім сім'ям.

Інноваційні підходи до забезпечення кадрових потреб включають активне залучення жінок до професій, які традиційно виконувалися чоловіками, особливо у сферах логістики, складського господарства та управління технікою. Це дозволяє компенсувати дефіцит робочої сили та забезпечувати безперервність виробничих процесів. Підприємство активно співпрацює з навчальними закладами та розвиває власні програми підготовки фахівців.

Оцінка фінансового стану компанії є необхідною передумовою для обґрунтування ефективності системи талант-менеджменту, оскільки фінансові результати відображають раціональність використання всіх ресурсів, зокрема людського капіталу. Тож для оцінки фінансового стану компанії було

проаналізовано такі показники як ділова активність, платоспроможність, ліквідність та рентабельність.

Під поняттям ділової активності у розрізі підприємницької діяльності зазвичай розуміється швидкість та тривалість обороту окремих активів підприємства, що дозволяє зробити важливі висновки про характер та тривалість протікання окремих як управлінських, так і господарських процесів у економічній системі підприємства. Аналіз платоспроможності та ліквідності ПрАТ «МХП» дозволить виявити ступінь економічної та фінансової стійкості підприємства, оцінити ліквідність підприємства за різними групами активів. Заключним етапом аналізу економічного стану ПрАТ «МХП» є аналіз рентабельності, який дозволяє надати кінцеву оцінку результативності різних напрямків діяльності підприємства, головним критерієм якої є прибуток та розрахункові показники, які характеризують ефективність у розрізі різних економічних елементів. Результати представлені у таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Аналіз фінансових показників ПрАТ «МХП»

Показник	Роки			Відхилення		Нормативне значення
	2022	2023	2024	Від 2022 до 2023	Від 2023 до 2024	
Коефіцієнт ділової активності	3,4	3,8	3,66	0,41	-0,15	Зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	9,21	14	12,3	4,81	-1,77	Зростання
Коефіцієнт автономії	0,38	0,68	0,8	0,3	0,12	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,86	1,31	1,53	0,45	0,22	0,7-0,9
Коефіцієнт покриття ліквідності	2,92	1,87	2,5	-1,054	0,636	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,14	1,48	1,93	-0,668	0,454	0,7-1,5

Продовження табл. 2.1.3

Коефіцієнт рентабельності активів	0,32	0,33	0,38	0,01	0,054	>0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,84	0,82	0,86	-0,026	0,047	>0
Рентабельність продажу	4,35	4,73	3,59	0,382	-1,136	>0

Джерело: розроблено авторкою на основі [23, 24].

Отже, результати аналізу фінансової діяльності МХП свідчать про достатній рівень фінансової стійкості, ліквідності та ефективності діяльності підприємства. Позитивна динаміка показників ділової активності та рентабельності підтверджує ефективне використання ресурсів і стабільність операційної діяльності. Це створює сприятливі умови для інвестування у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи талант-менеджменту підприємства.

Система управління персоналом МХП базується на поєднанні сучасних методів кадрового менеджменту, стратегічного підходу до розвитку людського капіталу та використанні інноваційних HR-інструментів. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку працівників, мотивації, оцінюванню результативності та формуванню кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Позитивні фінансові показники МХП підтверджують результативність застосованої системи управління персоналом і створюють основу для подальшого розвитку талант-менеджменту та зміцнення конкурентних позицій компанії.

2.2. Аналіз управлінських технологій та інструментарію впровадження талант-менеджменту в ПрАТ «МХП»

МХП – провідна агропромислова компанія України, яка поєднує успішний бізнес із системним розвитком своїх співробітників. Талант-менеджмент в компанії є частиною стратегії та ключовим елементом корпоративної культури, що допомагає ідентифікувати та розвивати потенціал персоналу, підготувати майбутніх лідерів і забезпечувати мотивацію та утримання ключових кадрів.

МХП створює атмосферу, в якій кожен співробітник відчувається захищеним та реалізованим. Компанія приділяє значну увагу багатогранному розвитку своїх працівників, пропонуючи їм можливість в навчанні hard- та soft skills. Особливе місце займає турбота про самопочуття співробітників у різних сферах життя, таких як здоров'я, психологічний добробут, фінансову стабільність та інше. Підхід компанії до розвитку та навчання персоналу є комплексним, гнучким та орієнтованим на довгострокову перспективу [26].

Компанія є першопрохідником у впровадженні різноманітних інноваційних методик розвитку персоналу в Україні. В основі підходу лежить комплексна система оцінювання, яка всебічно розкриває ключові сильні сторони та зони розвитку співробітників, тим самим даючи повну картину потенціалу людини. Для управління благополуччям МХП адаптували програму навчання лідерів «Search Inside You», для особистісного розвитку співробітників компанія використовує широко визнані у світі інструменти оцінки персоналу Hogan Assessment, яка допомагає правильно ставити цілі.

Розвиток у компанії – це не лише тренінги та воркшопи. Компанія дотримується моделі, де 70% розвитку відбувається через практичний досвід у робочих завданнях та проєктах, 20% припадає на менторство, коучинг, обмін знаннями з колегами, і лише 10% – на тренінги та курси [19].

Особливу увагу МХП приділяє розвитку лідерських якостей. Для цього компанія впровадила спеціальні модульні програми, програми розвитку талантів та кадрового резерву, а також проводить стратегічні сесії для

керівників різних бізнес-напрямків. Метою компанії є прагнення до зрощування керівників, які будуть не просто ставити завдання, а й надихати, ввести за собою та розкривати потенціал своєї команди.

Окрім того, МХП запровадило skills-based підхід (відбір та навчання за навичками) як частину комплексної стратегії управління талантами для підвищення конкурентної спроможності та ефективності. На рисунку зображено основні аспекти впровадження даного підходу [26].

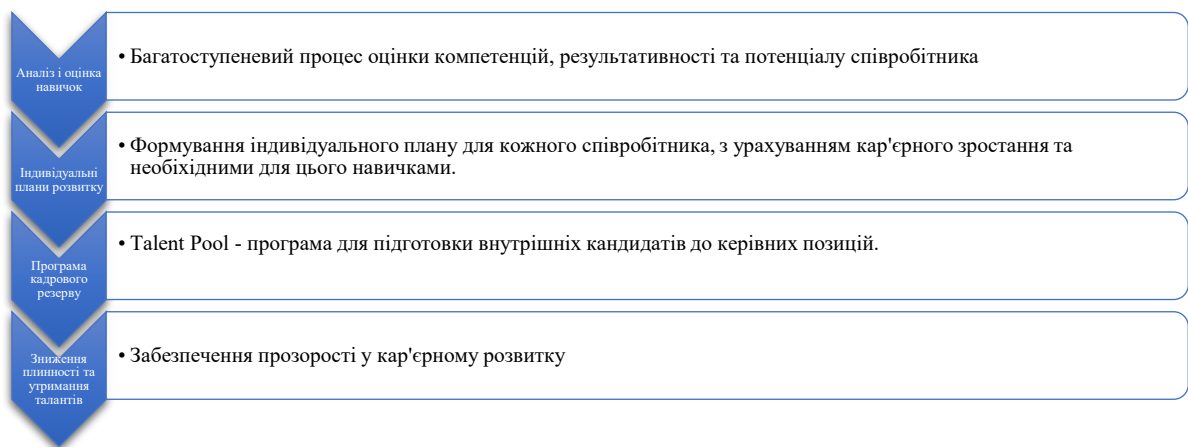


Рис. 2.2.1. Аспекти впровадження підходу skills-based підходу в МХП

Джерело: розроблено авторкою для [26].

Аналіз і оцінювання навичок дозволяє виявити ключові таланти в компанії та спрямувати їх розвиток. Індивідуальний план розвитку дозволить ефективно адаптувати працівників до поточних та майбутніх викликів бізнесу. Кадровий резерв дозволяє працівникам зростати зменшуючи при цьому плинність кадрів та утримуючи таланти у компанії [26].

Талант-менеджмент є важливою складовою системи управління персоналом МХП. Компанія приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, підтримці працівників, формуванню лідерських компетентностей та забезпеченню стабільності людських ресурсів навіть умовах воєнного часу. Основною метою талант-менеджменту в МХП є залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей компанії.

У системі управління персоналом МХП значна увага приділяється розвитку професійних компетентностей працівників. Розвиток персоналу розглядається як довгостроковий процес формування знань, навичок та управлінських компетентностей співробітників, що забезпечує підвищення ефективності діяльності компанії.

Важливою особливістю системи управління персоналом МХП є інтеграція розвитку персоналу у стратегічне управління компанією. У межах цієї системи реалізуються такі напрями діяльності:

- підвищення кваліфікації працівників;
- формування кадрового резерву;
- розвиток управлінських компетентностей;
- підготовка майбутніх керівників;
- адаптація нових працівників.

Одним із важливих інструментів розвитку персоналу є корпоративні освітні програми. Вони спрямовані на формування сучасних професійних компетентностей, розвиток лідерського потенціалу та підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Система навчання в компанії включає:

- внутрішні корпоративні навчальні програми;
- тренінги для управлінського персоналу;
- освітні програми розвитку талантів;
- програми підготовки кадрового резерву;
- співпрацю з університетами та освітніми установами.

Важливим напрямом розвитку персоналу є впровадження принципів дуальної освіти, що передбачає поєднання навчання у вищих навчальних закладах із практичною підготовкою на підприємствах компанії. Такий підхід дозволяє готувати висококваліфікованих фахівців та професіоналів, які ще під час навчання отримують практичний досвід роботи у виробничому середовищі.

Особливу роль у розвитку персоналу відіграє формування корпоративної культури. Компанія приділяє значну увагу створенню робочого середовища, у якому співробітники можуть реалізувати свій професійний потенціал та розвивати інноваційне мислення.

Слід зазначити, що розвиток персоналу у МХП відбувається в умовах значних зовнішніх викликів. Повномасштабна війна суттєво вплинула на ринок праці та діяльність компанії. Станом на 2024 рік понад 3,3 тисячі співробітників компанії були мобілізовані до Збройних сил України.

У зв'язку з цим компанія була змушена адаптувати свою HR-політику до нових умов, зокрема:

- розширити програми перекваліфікації працівників;
- активніше залучати жінок до виробничих професій;
- посилити програму розвитку кадрового резерву;
- впровадити нові підходи до навчання персоналу.

Компанія використовує різні методи оцінювання потенціалу співробітників, серед яких:

- оцінювання результатів діяльності;
- аналіз професійних компетенцій;
- оцінювання управлінського потенціалу;
- формування індивідуальних планів розвитку.

На основі цих даних формується кадровий резерв, що дозволяє підготувати співробітників до зайняття керівних посад у майбутньому.

Для виявлення талантів, МХП розробила комплексну інтегровану систему MHP Recruitment Ecosystem. Ця система побудована на основі SAP SuccessFactors, порталу MHP4U та кар'єрного чат-боту. Екосистема значно підвищує ефективність процесу залучення кандидатів, що покращує їх досвід.

Унікальність цього проекту полягає у створенні власної екосистеми, повністю адаптованої під виклики і потреби бізнесу. Вона динамічна і постійно вдосконалюється, компанія відслідковує досвід кандидатів і працює над тим, щоб зробити його ще кращим, одночасно підвищуючи ефективність

внутрішніх процесів. Завдяки такому підходу та наявності власного кар'єрного сайту МХП отримали можливість розвивати додаткові суміжні проєкти, такі як використання ІШ, формування EVP та таргетування повідомлень і вакансій, а також адаптацію інформації на сайті під кандидатів.

Окрім того, компанія активно розвиває системи виявлення та розвитку талантів, що є важливою складовою талант-менеджменту та стратегічною перевагою. Для цього МХП впроваджує різні проєкти та програми, які спрямовані на виявлення талантів, їх потенціалу та підтримку ініціативності, серед яких:

- Talent Hub – проєкт для всіх співробітників МХП, окрім керівників, який спрямований на виявлення професійного потенціалу працівників, розвиток їхніх компетентностей та підготовку до подальшого кар'єрного зростання в компанії.
- Зірка МХП – це програма визнання кращих працівників, які доклали надзусиль і отримали екстра результат, або запропонували нову ініціативу, яка дозволила бізнесу оптимізувати ресурси або максимізувати дохід.
- Банк ідей – це внутрішня платформа компанії, спрямована на вдосконалення виробничих процесів, заохочення інновацій та залучення працівників до змін. Створена платформи допомагає ідентифікувати креативних та проактивних співробітників, які здатні генерувати нові ідеї.
- Приведи друга – це програма, яка дозволяє діючим співробітникам рекомендувати знайомих на вакансії та отримувати бонуси. Це сприяє пошуку талановитих фахівців та посиленню корпоративної культури.

Тож 2025 рік був пілотним для запуску нового проєкту «Talent Hub» у МХП. Проєкт запустили для того, щоб створити хаб для креативних та ініціативних працівників, а саме виявити таланти.

Суть Talent Hub полягає у відбиранні учасників, що надіслали відео-візитівку, яка містить інформацію про учасника та чому він хоче взяти участь у проєкті. Далі з відібраних кандидатів формують команди та кожній дають завдання розробити план з покращення певного процесу у компанії. У кожній

команді є ментор, який дає поради та веде команду протягом усього періоду. Участь можуть взяти усі співробітники компанії, окрім керівників.

Основними маркерами виявлення талантів були такі поняття як неформальний лідер, нестандартні рішення, допитливість, супер ідея, креативний підхід та найкраще виконання (рис.2.2.2).



Рис. 2.2.2. Маркери виявлення таланту

Джерело: розроблено авторкою на основі внутрішніх ресурсів компанії МХП.

До цінностей проєкту слід віднести:

- розвиток soft та hard skills,
- підвищення крос-функціональної взаємодії,
- занурення працівників у функціонал суміжних напрямків,
- реалізація фокусних ініціатив,
- формування кадрового резерву для керівних позицій.

Тож цей пілотний проєкт – це можливість заявити про себе, втілити ініціативи та стати лідером у наступних проєктах в компанії.

«Зірка МХП» – це програма визнання і нагородження найефективніших фахівців та лінійних менеджерів, які доклали надзусиль і отримали екстра результат, або запропонували нову ініціативу, яка дозволила бізнесу оптимізувати ресурси або максимізувати дохід.

Програма містить наступні завдання:

- визнання найбільш ефективних співробітників в категоріях фахівців та лінійних менеджерів;
- формування корпоративної культури, підвищення мотивації і залученості співробітників;
- популяризація використання практик номінантів серед співробітників інших підрозділів;
- побудова рольової моделі успішного співробітника МХП.

Керівники можуть номінувати на «зірок»-підлеглих, які показують високі результати та пропонують новаторські ідеї. Кожен окремий кейс розглядається на рівні комітету топ-менеджерів, що забезпечує прозорість і справедливість процесу. Співробітники, що стали «зірками МХП», отримують визнання та грошову винагороду.

На «Зірку МХП 2025» було винесено 2 види номінацій з певними критеріями.

Перша номінація – «Найкраща ініціатива». Це номінація за подану ідею або ініціативу, яка суттєво вплинула на підвищення результатів напряму, підприємства чи компанії в цілому, принесла прибуток або скоротила витрати, тобто має економічний ефект, оптимізувала процеси.

Критерії для номінації були наступні:

- економічний ефект від реалізованої ініціативи (збільшення прибутку, розвиток бізнесу, оптимізація витрат, економія тощо);
- результат ініціативи – підвищення показників продуктивності, ефективності, усунення проблемної ситуації;

– особистий внесок – ініціатива надходила особисто від номінованого працівника, були докладені зусилля працівника у реалізацію ініціативи.

Друга номінація – «Надзусилля». Це номінація за істотний внесок у реалізацію цілей підрозділу. Співробітник без втрати ефективності у власному функціоналі взяв на себе додаткові обов'язки і тим самим вплинув на показники підрозділу.

Критерії номінації:

- позитивний вплив, істотний внесок у виконання показників/досягнення цілей підрозділу;
- вихід за межі функціоналу працівника, що приніс результат для підрозділу;
- висока результативність в рамках функціоналу співробітника.

Окрім цих двох номінацій, також була представлена і номінація «Artificial Intelligence Leadership». Винагорода за активне використання штучного інтелекту в роботі, популяризацію та просування культури автоматизації та технологізації.

Критерії для номінації були наступними:

- креативне AI рішення інтеграції штучного інтелекту, яке суттєво поліпшило або ж автоматизувало робочі процеси;
- унікальність AI ідеї в способі застосування штучного інтелекту;
- потенційність масштабування AI рішення в межах компанії.

«Банк ідей» – це внутрішня платформа компанії, спрямована на вдосконалення виробничих процесів, заохочення інновацій та залучення працівників до змін. Вона дозволяє співробітникам реєструвати власні пропозиції або керівників, отримуючи визнання, нагороди та додатковий заробіток за впровадження ідеї.

Платформа «Банк ідей» була розроблена для того, щоб:

1. Створювати атмосферу інноваційності.
2. Виховувати думаючий колектив.

3. Покращувати існуючі процеси.
4. Шукати можливості зниження витрат підприємства.
5. Збільшувати продуктивність та безпеку співробітників.
6. Зменшувати вплив на довкілля.
7. Досягати найвищих КРІ показників, впроваджуючи доступні на сьогоднішній день технології або перебудовуючи існуючі бізнес-процеси.

До банку можна подати будь-яку ідею, яка допоможе:

- зробити роботу швидшою та простою,
- покращити умови праці,
- підвищити безпеку на робочому місці,
- оптимізувати час, матеріали та кошти,
- покращити обладнання або інструменти,
- автоматизувати роботу,
- покращити якість продукції або сервісу,
- впровадити нові технології або рішення.

На рисунку 2.2.3 зображено етапи погодження та реалізації ідеї.



Рис. 2.2.3. Етапи реалізації ідеї через платформу Банк ідей

Джерело: розроблено авторкою на основі внутрішніх ресурсів компанії

МХП.

Всього ідея проходить 7 етапів, від подачі ідеї до виплати винагороди учасникам, які взяли участь у реалізації ідеї. Перед впровадженням ідеї, експерт оцінить ідею та її доцільність, далі підтвердить наявність ефекту, далі ментор приймає рішення щодо реалізації ідеї. Винагорода виплачується згідно того, як був розподілений процес впровадження. Тобто, чи автор реалізував самостійно, чи була залучена група впровадження.

Програма «Приведи друга» – це бонусна система для внутрішніх працівників, які можуть привести свого знайомого працювати в компанію на наявні вільні вакансії.

Ця програма є одним із інструментів талант-менеджменту, що спрямований на залучення та виявлення перспективних кандидатів через внутрішніх працівників. Вона дозволяє використати соціальний капітал співробітників для формування якісного кадрового резерву та посилення корпоративної культури.

Як вже було зазначено вище, участь у програмі можуть взяти тільки працівники компанії. У разі успішного проходження кандидатом відбору, подальшого адаптаційного періоду та працевлаштування, працівник, який подав рекомендацію, отримує винагороду у вигляді грошових бонусів. Відповідно бонус залежить від вакансії, на яку подають рекомендацію.

Програма сприяє залученню кандидатів, які відповідають корпоративним цінностям компанії та підвищенню залученості співробітників у процеси розвитку людського капіталу компанії.

Таким чином, «Приведи друга» виступає не тільки інструментом рекрутингу, а й елементом системи управління талантами.

Отож, система виявлення талантів в МХП є комплексною та стратегічно орієнтованою, оскільки поєднує сучасні підходи до розвитку персоналу, формування кадрового резерву, мотивації та виявлення талантів. МХП активно впроваджує новітні інструменти для управління персоналом, цифрові рішення та програми розвитку працівників, що дозволяє підвищувати рівень

залученості персоналу, формувати лідерський потенціал і забезпечувати стабільність кадрового складу. Реалізація проєктів Talent Hub, Зірка МХП, Банк ідей та Приведи друга, підтверджує орієнтацію компанії на розвиток людського капіталу, підтримку ініціативності працівників та створення ефективної системи управління талантами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «МХП»

3.1. Пропозиції щодо впровадження системи наставництва як інструменту розвитку та утримання талантів у ПрАТ «МХП»

Одним із перспективних напрямів розвитку талантів в МХП може стати впровадження сучасного формату наставництва, який поєднуватиме елементи коучингу та кейс-навчання.

Коучинг – це сукупність методів індивідуального консультування і традиційного наставництва досвідченими працівниками над молодими, метою якого є розвинення навичок самостійного вирішення завдань [23].

Кейс-навчання – це розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності підприємства, що передбачає обговорення за командними принципом гіпотетичних чи реальних ситуацій [23].

Тож такий підхід дозволяє не лише передавати професійний досвід від більш досвідчених працівників до молодших спеціалістів, а й формувати у працівників навички самостійного аналізу, прийняття рішень та адаптації до реальних бізнес-ситуацій.

На відміну від класичного наставництва, де основний акцент робиться на передачі знань і контролі виконання завдань, поєднання коучингу та кейс-навчання створює більш інтерактивний формат розвитку персоналу.

Тож суть методу наставництва для МХП полягає в тому, щоб створити внутрішню програму наставництва, яка буде називатись «Експерт МХП».

Це можливість для досвідчених працівників стати викладачами й тренерами для своїх колег. Роль програми – підтримка розвитку команди і водночас прокачування навичок наставника – публічні виступи, менторство та фасилітація.

До програми можуть долучитися працівники, які:

- мають досвід, експертизу у сфері, в якій вони працюють;

- мають бажання навчати інших.

Тобто ті, хто має глибоке розуміння своєї теми, бажання ділитися і відкритість до нових кар'єрних можливостей, зростання й постійного розвитку.

Формат програми може бути будь-який, його обирає безпосередньо експерт. Тобто це може бути формат тренінгів, майстер-класів, лекцій або воркшопів – онлайн або офлайн.

Для МХП такий формат наставництва є особливо актуальним через складність внутрішніх бізнес-процесів, значну кількість операційних завдань та необхідність швидкої адаптації нових працівників. У компанії велика частина знань формується саме через практичний досвід роботи, тому теоретичного навчання часто недостатньо для повноцінного розвитку співробітника. Саме тому програма «Експерт МХП» може стати ефективним інструментом розвитку талантів і підготовки кадрового резерву.

Перевагою такого методу є також можливість швидше виявляти працівників із високим потенціалом. У процесі роботи над кейсами керівники та HR-фахівці можуть оцінювати рівень аналітичного мислення, ініціативність, комунікаційні навички та здатність співробітника працювати зі складними ситуаціями. Це дозволяє більш ефективно формувати внутрішній кадровий резерв компанії.

Для МХП такий формат є особливо цінним ще й тому, що він сприяє збереженню внутрішньої експертизи компанії. У великих організаціях значна частина практичних знань залишається на рівні досвіду окремих працівників і не завжди формалізується у внутрішніх регламентах або інструкціях. Через систему наставництва ці знання можуть передаватися новим працівникам значно швидше та ефективніше.

Крім того, поєднання коучингу та кейс-навчання дозволяє зробити процес розвитку персоналу менш формальним. Працівник не просто проходить стандартне навчання чи виконує типові завдання, а поступово залучається до реальних бізнес-процесів компанії. Це позитивно впливає на

рівень залученості персоналу, прискорює адаптацію новачків та формує в працівників відчуття професійного розвитку.

Впровадження програми наставництва «Експерт МХП» потребуватиме певних організаційних та фінансових витрат. Основними статтями витрат можуть бути:

- розробка навчальних матеріалів і кейсів,
- організація внутрішніх тренінгів та воркшопів,
- оплата роботи внутрішніх тренерів або система нематеріального стимулювання наставників,
- технічне забезпечення онлайн-навчання,
- адміністрування програми HR-відділом.

Очікуваний ефект від впровадження програми полягає насамперед у скороченні витрат на адаптацію нових працівників, зниженні рівня плинності кадрів та підвищенні ефективності роботи персоналу.

Розвиток внутрішнього кадрового резерву дозволить МХП зменшити витрати на зовнішній пошук та підбір персоналу. Використання внутрішніх експертів як наставників також сприятиме збереженню та передачі практичного досвіду всередині компанії, що є особливо важливим для великої агропромислової компанії.

Доцільність впровадження програми наставництва «Експерт МХП» підтверджується результатами міжнародних досліджень у сфері управління талантами та розвитку персоналу. Зокрема, дослідження Deloitte, Gallup, SHRM (Society for Human Resource Management) та Harvard Business Review свідчать про позитивний вплив програм наставництва на рівень залученості персоналу, швидкість адаптації нових працівників, зниження плинності кадрів та формування кадрового резерву.

Тож, очікується зниження плинності персоналу в середньому на 20-30%, скорочення періоду адаптації на 25-40%, зростання продуктивності праці на 15-25%, зростання частки внутрішніх кандидатів на керівні посади на 20-35%,

зменшення втрати критично важливих знань до 30%, покращення управлінських і комунікаційних навичок на 15-30%.

Отже, використання наставництва на основі коучингу та кейс-навчання може стати ефективним інструментом розвитку талантів у МХП. Такий підхід дозволяє не лише передавати професійний досвід, а й формувати у працівників аналітичне мислення, самостійність у прийнятті рішень та готовність працювати в умовах складних бізнес-процесів, що є особливо важливим для великої агропромислової компанії.

3.2. Рекомендації щодо впровадження гейміфікації у систему талант-менеджменту ПрАТ «МХП»

Сьогодні стратегія управління талантами в МХП це вже не просто робота дирекції досвіду та успіху співробітників, а частина виживання бізнесу. Для такого гіганта агросектору людський капітал стає фактором, що дозволяє тримати стабільність виробництва та водночас виходити на міжнародні ринки. У річному звіті МХП наголошується, що одним із стратегічних напрямів розвитку компанії є «Empowered Human Capital», тобто розвиток сильного людського капіталу як основи конкурентоспроможності бізнесу.

Необхідність удосконалення системи талант-менеджменту в МХП значною мірою пов'язана зі змінами на ринку праці. Компанія працює в умовах кадрового дефіциту, високої конкуренції за кваліфікованими працівниками. Якщо раніше співробітники орієнтувались на стабільність та рівень заробітної плати, то зараз це можливість розвитку, гнучкість, корпоративна культура та психологічний комфорт.

Раніше ми вже проаналізували наявні інструменти талант-менеджменту, які використовує МХП у своїй практиці. Це були і програми навчання, її внутрішній розвиток персоналу, наставництво, оцінювання ефективності та цифровізацію HR-процесів. Та все ж таки система з часом потребує удосконалення, тому що існує проблема підтримання стабільної мотивації

персоналу, особливо у працівників, тому що їх робота це повторювані операційні процеси.

Кожні півроку працівники проходять оцінювання, виконують KPI, проходять навчальні програми та тренінги, однак не завжди вони бачать швидкий результат власного розвитку. У результаті ці інструменти починають сприйматися як обов'язкова процедура, а не як інструмент професійного зростання.

Особливо зараз це стосується молодих працівників, які очікують динамічного формату взаємодії з компанією. Для них важливим є швидкий зворотний зв'язок, візуалізація прогресу, відчуття досягнення результату та можливість постійного розвитку.

Тому одним із перспективних напрямів удосконалення системи талант-менеджменту в МХП може стати впровадження гейміфікації в робочий процес компанії.

Гейміфікація – це процес впровадження ігрових елементів у неігрові середовища для стимулювання залученості та мотивації.

Ідея полягає в тому, щоб перетворити повсякденні завдання на захоплюючий процес, який стимулює людей із задоволенням діяти ефективніше.

Основною метою є гейміфікована мотивація співробітників компанії, яка буде спрямована на вдосконалення компетентностей, підвищення ефективності бізнесу та підтримку стратегічних цілей.

Тож гейміфікація дозволяє трансформувати звичні робочі та навчальні процеси у таку систему взаємодії, де працівник не лише виконує поставлені завдання, а й спостерігає власний прогрес.

Ключовими принципами гейміфікації є:

- прогрес та зростання – чітке відображення досягнень та можливостей для розвитку;
- змагання та співпраця – стимулювання здорової конкуренції та командної роботи;

- визнання та винагорода – відзначення зусиль працівників та їх результатів;
- зворотній зв'язок – оперативне інформування про статус та показники;
- автономія – надання можливості вибору та самостійного прийняття рішень.

Концепт моделі гейміфікації розглянемо на окремому підрозділі компанії, а саме фінансовому, оскільки він містить найбільше операційних процесів.

Отож, концепт моделі гейміфікації для сервісного центру фінансового підрозділу ділиться на три основні частини. Перша частина – це опис рівнів компетентностей, по яким кожен працівник може «йти» або ж зростати (рис. 3.1.1).

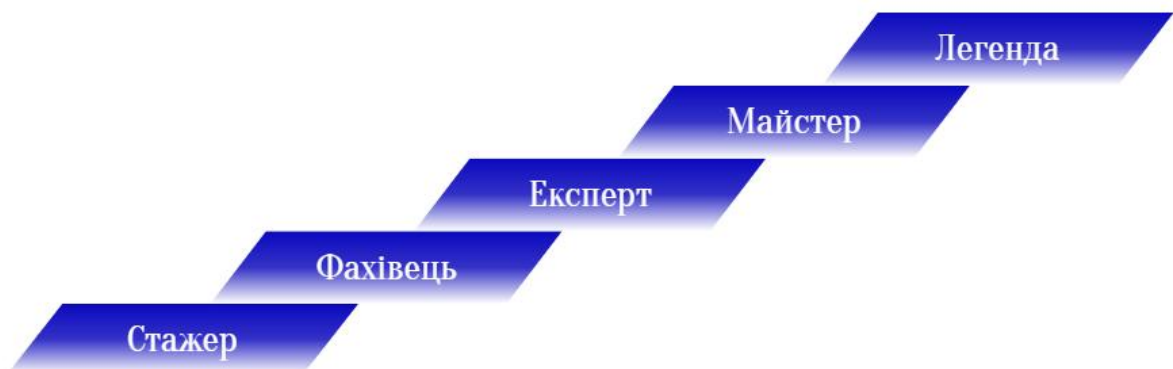


Рис. 3.1.1. Рівні компетентностей сервісного центру МХП

Джерело: розроблено авторкою.

Найпершим рівнем компетентностей є стажер, тобто це той рівень на якому кожен працівник набирається досвіду. Далі йде фахівець, експерт та майстер. Найвищим рівнем компетентностей є легенда, тобто це вже працівник, який має повну обізнаність у своїй сфері, може думати проактивно та проявляє ініціативу, щоб запобігти ризикам.

Критерії для підвищення рівня наступні:

- кількість балів;
- успішність у вирішенні завдань;
- швидкість виконання;
- якість обслуговування;

Другою частиною концепту гейміфікації є система балів. Кожен співробітник отримує бали за виконання певних завдань, досягнення KPI, проходження навчання, вирішення складних кейсів та наставництво над колегами. Кожен бал – це так званий MHP Coins, які накопичуються у банку MHP Points.

Третя частина – це відповідно вимірювання балів, а саме Банк MHP Points. Тож вимірювання балів можна поділити на декілька критеріїв – виконання завдань, якість, розвиток та ініціативність.

До виконання завдань можна віднести:

- кількісне та якісне виконання завдань відповідно до нормативу KPI;
- закриття запитів в цифровій платформі ITSM (більше балів за складні, термінові та ті, що потребують експертизи);
- успішне проведення операцій у MHP ERP (коректне введення даних, своєчасне закриття звітності, проведення документів).

Якість – це відповідно позитивні відгуки від колег, мінімізація помилок та відсутність переробки операцій.

До розвитку та ініціативності можна віднести:

- успішне проходження внутрішніх навчальних курсів, вебінарів;
- отримання сертифікатів;
- наставництво над колегами (відзначення за активну допомогу);
- пропозиції (ідеї з Банку ідей також враховуються) щодо оптимізації процесів;
- виявлення та вирішення потенційних проблем до їх виникнення.

Дана модель гейміфікації може бути одразу інтегрована у вже існуючу ІТ-структуру МХП, оскільки концепт ідеї побудований навколо цієї структури.

Тож цифрова платформа ITSM для відстеження завдань та показників, K2 BPM, Microsoft Teams та Outlook для комунікації, колаборації та елементів гри, MHP ERP та SAP ERP як основне джерело даних про фактичні транзакції та ефективність.

Для висвітлення результатів працівників пропонується формування таблиці лідерів, щотижневих або щомісячні. Вони будуть показувати найактивніших, найефективніших та тих, хто досяг найбільшого прогресу.

Окрім основного завдання – це виконання повсякденних робочих задач, можна додати квести, які будуть розвивати здорову конкуренцію між відділами для забезпечення ефективності. До прикладу, можна створити наступні квести:

- «Розслідування даних» – знайти певну помилку в MHP ERP, яка виникла за останній тиждень;
- «Оптимізатор процесів» – запропонувати покращення для роботи;
- «Швидкісний тест» – обробити 10 стандартних запитів за мінімальний час;
- «Наставницький виклик» – провести 3 успішні навчальні сесії для новачків.

Ефективність від впровадження гейміфікації визначатиметься мотиваційною складовою для співробітників. А саме:

- Кожен працівник матиме чітке розуміння того, як його робота впливає на загальний результат.
- У ході виконання квестів і завдань, у працівників буде відчуття постійного розвитку та зростання.
- До того ж, кожен матиме можливість бути визнаним та оціненим.
- У кожного співробітника буде задоволеність від досягнення цілей та подолання викликів.
- Елемент гри та змагання зроблять роботу цікавішою.
- Також кожен матиме можливість самотійно впливати на свій прогрес та отримувати винагороди.

Отже, проведений аналіз показав, що МХП уже використовує сучасні інструменти талант-менеджменту, зокрема навчання персоналу, наставництво, оцінювання ефективності та цифровізацію HR-процесів. Проте зміни на ринку праці змушують компанію залучати та впроваджувати зміни у систему талант-менеджменту.

Одним із перспективних напрямів удосконалення було запропоновано метод гейміфікації у робочі процеси МХП. Перевагою методу є можливість її інтеграції у вже існуючу структуру компанії, що спрощує процес впровадження та забезпечує прозорість в оцінюванні результатів.

Загалом використання гейміфікації може бути ефективним інструментом удосконалення системи талант-менеджменту МХП та розвитку людського капіталу компанії.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було узагальнено теоретичні засади та практичні аспекти талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства, проаналізовано сучасні підходи до управління талантами, досліджено систему управління персоналом ПрАТ «МХП» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи талант-менеджменту підприємства.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростання конкуренції людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від професійного рівня працівників, їх здатності до адаптації, інноваційного мислення, професійного розвитку та готовності до постійного вдосконалення. У зв'язку з цим традиційні підходи до управління персоналом поступово трансформуються у стратегічно орієнтовані системи управління людським капіталом, важливою складовою яких є талант-менеджмент.

У ході дослідження встановлено, що талант-менеджмент є сучасною концепцією управління персоналом, яка спрямована на виявлення, залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від традиційного управління персоналом, талант-менеджмент орієнтується не лише на забезпечення підприємства людськими ресурсами, а й на формування довгострокових конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, кадрового резерву та лідерського потенціалу.

Дослідження показало, що основними складовими системи талант-менеджменту є процеси оцінювання персоналу, професійного розвитку працівників, формування кадрового резерву, кар'єрного планування, наставництва, коучингу, мотивації та управління результативністю праці. Важливе значення також мають сучасні цифрові HR-технології, HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом, системи оцінювання компетентностей та інструменти прогнозування кадрових потреб.

У роботі було встановлено, що впровадження ефективної системи талант-менеджменту забезпечує підприємствам низку стратегічних переваг, серед яких:

- підвищення продуктивності праці;
- формування кадрового резерву;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня мотивації та залученості персоналу;
- розвиток інноваційного потенціалу;
- формування позитивного бренду роботодавця;
- забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Разом із тим у процесі дослідження визначено, що впровадження талант-менеджменту супроводжується певними труднощами, зокрема недостатньою готовністю підприємств до стратегічного управління персоналом, дефіцитом фінансових ресурсів, недостатнім рівнем цифровізації HR-процесів, опором змінам та складністю оцінювання потенціалу працівників.

Особливу увагу у роботі приділено дослідженню системи управління персоналом ПрАТ «МХП» як одного з провідних агропромислових підприємств України. У результаті аналізу встановлено, що компанія використовує сучасні підходи до управління людськими ресурсами та приділяє увагу розвитку персоналу, мотивації працівників, формуванню кадрового резерву та розвитку лідерських компетентностей.

Дослідження діяльності ПрАТ «МХП» показало, що система управління персоналом підприємства базується на стратегічному підході до розвитку людського капіталу та поєднує адміністративні, економічні, соціально-психологічні й інноваційні методи управління. Виявлено, що МХП активно впроваджує сучасні інструменти талант-менеджменту, серед яких:

- системи оцінювання компетентностей працівників;
- індивідуальні плани професійного розвитку;
- корпоративні освітні програми;
- програми розвитку управлінських компетентностей;
- формування кадрового резерву;

- наставництво та коучинг;
- цифрові HR-рішення;
- HR-аналітика;
- система OKR та KPI;
- skills-based підхід до розвитку персоналу.

У процесі дослідження було встановлено, що важливою особливістю системи талант-менеджменту ПрАТ «МХП» є інтеграція розвитку персоналу у загальну стратегію розвитку компанії. Підприємство розглядає працівників як ключовий стратегічний ресурс та здійснює значні інвестиції у професійне навчання, розвиток компетентностей і підтримку працівників.

Було проаналізовано, що МХП активно використовує сучасні підходи до розвитку талантів, зокрема модель 70-20-10, відповідно до якої основні частина професійного розвитку працівників відбувається через практичний досвід та участь у реальних проєктах. Значна увага також приділяється розвитку лідерського потенціалу, формуванню корпоративної культури, підтримці психологічного добробуту працівників та створенню сприятливого робочого середовища.

Важливим результатом дослідження стало визначення того, що в умовах воєнного стану система талант-менеджменту МХП адаптується до нових викликів ринку праці. Компанія активно реалізує програми підтримки мобілізованих працівників, залучає жінок до професій, які раніше переважно виконували чоловіки, співпрацює з освітніми установами та розвиває власні програми підготовки кадрів.

Також у ході аналізу фінансових показників діяльності МХП було виявлено, що підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності. Позитивна динаміка показників ділової активності та ефективності використання ресурсів свідчить про стабільність діяльності компанії та створює сприятливі умови для подальшого інвестування у розвиток персоналу й удосконалення системи талант-менеджменту.

Проведене дослідження дозволило визначити основні проблеми та напрями вдосконалення системи талант-менеджменту на підприємстві. Зокрема, встановлено необхідність:

- подальшої цифровізації процесів управління персоналом;
- розширення використання HR-аналітики;
- удосконалення систем оцінювання компетентностей;
- розвитку програм кадрового резерву;
- посилення індивідуалізації професійного розвитку працівників;
- розвитку внутрішнього наставництва та коучингу;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- удосконалення систем мотивації та нематеріального стимулювання;
- розвитку бренду роботодавця.

Отож, талант-менеджмент у сучасних умовах виступає важливою складовою системи стратегічного управління персоналом агропромислового підприємства та є одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних інструментів управління талантами дозволяє підприємствам формувати конкурентні переваги, забезпечувати розвиток людського капіталу, підвищувати рівень залученості працівників та створювати умови для довгострокового стабільного розвитку.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ПрАТ «МХП» активно впроваджує сучасні підходи до управління талантами та розвитку персоналу, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, формування кадрового потенціалу та зміцнення конкурентних позицій компанії. Подальше вдосконалення системи талант-менеджменту, розвиток цифрових HR-технологій та інвестування у людський капітал сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Економічні науки 3. С. 169-173
2. Базалійська Н. П., Пилипчук У. О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. № 6(1). 2014. С. 73-75. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2014_6\(1\)_19](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2014_6(1)_19)
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Білорус Т. В., Філіна А. Р. Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. № 23, Вип. 1. С. 47-51.
5. Білорус Т. В. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2017. № 7 (172). С. 20-29.
6. Вербівська Л., Блеско Н. Залучення та утримання талантів в інноваційних бізнес-процесах: виклики та цифрові стратегії. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. Вип. 2. 2024. С. 9-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-2>
7. Вишневська С., Вишневський С. Управління талантами на інноваційних підприємствах. *Академічний журнал міждисциплінарних досліджень*. 2013. С. 329-334.
8. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 228 с.

9. Грішнова О. А. Людський капітал : формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2020. 254 с.
10. Данюк В., Колот А., Суков Г. Управління персоналом : підруч. Київ : КНЕУ, 2013. 666 с.
11. Дараган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. 33. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вид. 2-ге, випр. і доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the Development of the Economic Systems*. № 1. 2023. С. 169-174. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підруч. Київ : КНЕУ, 2005. 337 с.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 308 с.
16. Лігоненко Л. О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 2, т. 2. С. 35-43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37574>
17. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування : наук. вісн.* Вип. 2 (24). Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.24.2019.198740>
18. Островська Г. Управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. *Соціальна економіка*. № 71. 2025. С. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05>
19. ПрАТ «МХП» : офіц. веб-сайт. URL: <http://mhpp.com.ua>

20. Продиус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. № 1 (6). 2013. С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
21. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 505 с.
22. Сторожук О. В., Заярнюк А. В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 287-293.
23. Фінансовий звіт МХП 2023 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
24. Фінансовий звіт МХП 2024 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>
25. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. ППЕУ. Вип. 2 (34). 2023. С. 88-100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100)
26. Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи: матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л. А. Анісімової. Київ : Видавець Цибульська, 2026. 609 с.
27. 2024 Global Human Capital Trends Report / Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
28. AI Driven Talent Management System by SAP. URL: <https://www.sap.com/products/hcm/talent-management.html>
29. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here. *Journal of Management*. Vol. 32. No. 6. 2006. Pp. 898-925.
30. Berger L. A., Berger D. R. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People. New York : McGraw-Hill, 2004. 448 p.

31. Bethke-Langenegger P., Mahler A., Staffelbach B. Effectiveness of talent management strategies. *European J. International Management*. Vol. 5. No. 5. 2011. Pp. 524-539.
32. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Vol. 57. 2003. 299 p.
33. Cappelli P. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. Vol. 86, No. 3. 2008. Pp. 74-81.
34. Collings D. G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 19, No. 4. 2009. Pp. 304-313.
35. Dessler G. Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. Vol. 11. No. 4. 2023. 720 p.
36. Dries N. The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 23, No. 4. 2013. Pp. 272-285.
37. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?. *Human Resource Management Review*. Vol. 23. No. 4. 2013. Pp. 290-300.
38. Harvard Business Review. How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org>
39. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. *Sustainable Transport System and Maritime Logistics: Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference*. Batumi : Batumi Navigation Teaching University, 2022. Pp. 120-123.
40. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. Vol. 16, No. 2. 2006. Pp. 139-154.
41. McDonnell A., Collings D., Mellahi K., Schuler R. Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects. *European Journal of International Management*. Vol. 11, № 1. 2017. Pp. 86-128.

42. Menezes D. B. S., Gumashivili M., Kanokon K. The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 7. Pp. 3277. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073277>
43. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 200 p.
44. Sinisterra L., Peñalver J., Salanova M. Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
45. Skills Strategy for Agriculture and Rural Development. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org>
46. Talent Management Factsheet. Chartered Institute of Personnel and Development / CIPD. 2024. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>
47. Talent Management Strategies in Human Resource Management: Critical for Business. A Systematic Review. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Vol. 6, no. 3. URL: <http://journalppw.com>
48. Talent Management Toolkit. *Society for Human Resource Management*. 2024. URL: <https://www.shrm.org>
49. Talent Management – управління талантами. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/talent-management/>
50. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York : McGraw-Hill, 2012. 336 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА:
НА ПРИКЛАДІ МХП**

Куделя Юлія Іванівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»
Науковий керівник, д.е.н., проф. Жилинська О.І.

**TALENT MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT AND RETENTION OF ENTERPRISE PERSONNEL:
A CASE STUDY OF MHP**

This research examines the essence of talent management as a modern tool for the development and retention of enterprise personnel. The main components of the talent management system and their role in improving organizational performance are identified. The study analyzes the practice of implementing talent management in the case of MHP, with particular attention to the use of modern methods of employee assessment, development, and motivation. The findings indicate that effective talent management contributes to the formation of a competitive human resource potential and ensures the long-term development of the enterprise.

В умовах посиленої конкуренції, цифровізації та трансформації ринку праці, ключовим чинником сталого розвитку підприємства стає його ефективне управління людським капіталом. Талант-менеджмент набуває особливого значення як механізм виявлення висококваліфікованих працівників, їх розвитку та утримання в межах підприємства для забезпечення його довгострокової конкурентної спроможності на ринку праці.

Талант-менеджмент – це новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації [1].

Талант для підприємства – це сукупність здібностей, досвіду, знань, компетентностей, які посилюються мотивацією та моделлю поведінки працівника, що разом у поєднанні з високою результативністю забезпечує суттєвий внесок у досягнення стратегічних цілей організації в короткостроковій або довгостроковій перспективі [2].

До основних складових талант-менеджменту можна віднести такі параметри як оцінювання, розвиток, наставництво та спадковість. Тобто, спочатку важливо визначити потенціал та ефективність майбутнього таланту за пріоритетними для компанії критеріями, серед яких можуть бути наявність hard- та softskills, амбіції, характер мотивації та інше. Потім важливо постійно розвивати цей талант, вкладати в нього ресурс. Це можуть бути різноманітні тренінги, навчання та коучінгові програми. Не менш важливо побудувати наставництво для таланту, тобто залучити колег до методу передавання спеціальних навичок та вмінь, цінних та актуальних для компанії. І врешті-решт, накопичений досвід таланту важливо передавати наступникам.

МХП – провідна агропромислова компанія України, яка поєднує успішний бізнес з системним розвитком своїх співробітників. Талант-менеджмент в компанії є частиною стратегії та ключовим елементом корпоративної культури, що допомагає ідентифікувати та розвивати потенціал персоналу, підготувати майбутніх лідерів і забезпечувати мотивацію та утримання ключових кадрів.

МХП створює атмосферу, в якій кожен співробітник почуватиметься захищеним та самореалізованим. Компанія приділяє значну увагу багатогранному розвитку своїх працівників, пропонує їм можливість в навчанні hard- та soft skills. Особливе місце займає турбота про самопочуття співробітників у різних сферах життя, таких як здоров'я, психологічний добробут, фінансову стабільність та інше. Підхід компанії до розвитку та навчання персоналу є комплексним, гнучким та орієнтованим на довгострокову перспективу.

Компанія є першопрохідником у впровадженні різноманітних інноваційних методик розвитку персоналу в Україні. В основі підходу лежить комплексна система оцінювання, яка всебічно розкриває ключові сильні сторони та зони розвитку співробітників, тим самим даючи повну картину потенціалу людини. Для управління благополуччям МХП адаптували програму навчання лідерів «Search Inside You», для особистісного розвитку співробітників компанія використовує широко визнані у світі інструменти оцінки персоналу Hogan Assessment, яка допомагає правильно ставити цілі [3].

Розвиток у компанії – це не лише тренінги та воркшопи. Компанія дотримується моделі, де 70% розвитку відбувається через практичний досвід у робочих завданнях та проектах, 20% припадає на менторство, коучинг, обмін знаннями з колегами, і лише 10% – на тренінги та курси [3].

Особливу увагу МХП приділяє розвитку лідерських якостей. Для цього компанія впровадила спеціальні модульні програми, програми розвитку талантів та кадрового резерву, а також проводить стратегічні сесії для керівників різних бізнес-напрямків. Метою компанії є прагнення до зрощування керівників, які будуть не просто ставити завдання, а й надихати, вести за собою та розкривати потенціал своєї команди.

Окрім того, МХП запровадило skills-based підхід (відбір та навчання за навичками) як частину комплексної стратегії управління талантами для підвищення конкурентної спроможності та ефективності. На рисунку 1 зображено основні аспекти впровадження даного підходу.

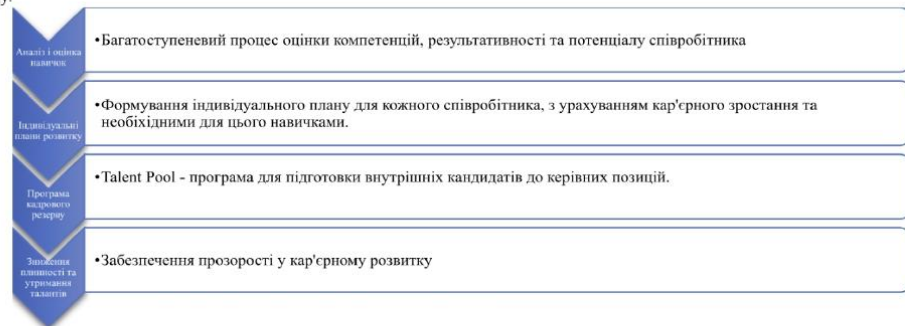


Рис. 1 Аспекти впровадження підходу skills-based підходу в МХП
Джерело: Складено автором на основі даних [4]

Аналіз і оцінка навичок дозволяє виявити ключові таланти в компанії та спрямувати їх розвиток. Індивідуальний план розвитку дозволить ефективно адаптувати працівників до поточних та майбутніх викликів бізнесу. Кадровий резерв дозволяє працівникам зростати зменшуючи при цьому плинність кадрів та утримуючи таланти у компанії.

Отже, в сучасних умовах посиленої конкуренції ринку праці ефективне управління людським ресурсом є критично важливим фактором сталого розвитку підприємства. Талант-менеджмент виступає стратегічним інструментом, що дозволяє виявляти, розвивати та утримувати ключових працівників, тобто потенційних талантів, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність організації. МХП демонструє практичну реалізацію цього підходу через комплексні програми розвитку, наставництва, оцінювання та мотивації персоналу.

АНОТАЦІЯ

Куделя Ю. І. Талант-менеджмент у розвитку персоналу агропромислового підприємства. – Рукопис

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою є теоретичне обґрунтування сутності та ролі талант-менеджменту у системі розвитку персоналу агропромислового підприємства, аналіз практики застосування інструментів талант-менеджменту в ПрАТ «МХП» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління талантами в умовах сучасних економічних викликів.

В роботі досліджено теоретичні засади талант-менеджменту у сучасній системі розвитку персоналу підприємства та систему управління персоналом ПрАТ «МХП». Також проаналізовано сучасний прикладний інструментарій талант-менеджменту, особливості його використання та впровадження інструментів талант-менеджменту в діяльності МХП. Визначено проблеми та перспективи розвитку системи талант-менеджменту в ПрАТ «МХП». Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи талант-менеджменту у розвитку персоналу МХП через впровадження управлінських технологій наставництва та гейміфікації.

Ключові слова: талант-менеджмент, управління персоналом, розвиток персоналом, кадровий резерв, оцінювання персоналу, професійний розвиток, агропромислове підприємство.

SUMMARY

Yuliia Kudelia. Talent Management in Personnel Development of an Agro-Industrial Enterprise. – Manuscript

Master's qualification work by specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The goal is the theoretical substantiation of the essence and role of talent management in the personnel development system of an agro-industrial enterprise, the analysis of the practice of using talent management tools in PrJSC MHP and the development of practical recommendations for improving the talent management system in the conditions of modern economic challenges.

The paper examines the theoretical foundations of talent management in the modern personnel management system of the enterprise and the personnel management system of PrJSC MHP. The modern applied tools of talent management, the peculiarities of its use and the implementation of talent management tools in the activities of MHP are also analyzed. The problems and prospects of the development of the talent management system in PrJSC MHP have been identified. Practical recommendations for improving the talent management system in the development of MHP personnel through the implementation of mentoring and gamification methods have been developed.

Keywords: talent management, personnel management, personnel development, personnel reserve, personnel evaluation, professional development, agro-industrial enterprise.