

**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»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

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

СОЛОДАРЕНКО-ЛІТКОВСЬКОЇ РЕГІНИ АНДРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Ковальська К.В.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М.В.

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н., проф. **Ситницький М.В.**
«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
СОЛОДАРЕНКО-ЛІТКОВСЬКОЇ РЕГІНИ АНДРІЙВНИ

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

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: теоретичні положення, організаційні та практичні аспекти талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

5. Об'єкт дослідження: процеси талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства у контексті формування його стійких конкурентних переваг.

Завдання:

6.1 розкрити сутність талант-менеджменту у розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

6.2 охарактеризувати складові елементи та інструменти системи талант-менеджменту на агропромисловому підприємстві;

6.3 здійснити аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

6.4 провести аналіз застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

6.5 розробити модель оцінювання та посилення талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

6.6 надати рекомендації щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Талант-менеджмент у розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Характеристика складових елементів та інструментів системи талант-менеджменту на агропромисловому підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ».....	32
2.1. Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	32
2.2. Особливості застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»...	58
3.1. Модель оцінювання та посилення талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	58
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	67
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	93
АНОТАЦІЇ	

ВСТУП

В умовах розвитку глобалізації та науково-технічного прогресу людські ресурси є одним із найважливіших чинників, що впливають на успішність сучасної організації, у той час як її головною конкурентною перевагою є талановиті працівники. Їх знання, вміння та навички необхідно постійно розвивати та вдосконалювати, що стало можливим завдяки появі концепції талант-менеджменту як особливого підходу до управління працівниками.

Актуальність теми полягає у тому, що у результаті розвитку і ускладнення виробництва, прискорення науково-технічного прогресу змінюються вимоги до рівня знань, вмінь, навичок персоналу агропромислових підприємств. Підвищується попит на талановитих працівників, які застосовуючи новаторські, нестандартні та раціоналізаторські ідеї для вирішення бізнес-завдань, можуть мати вирішальне значення для підтримки якості і цілісності людського потенціалу компанії. У наслідок цього кожна організація, яка прагне отримати лідируючі позиції на ринку, зацікавлена у тому, щоб виявити талановитих співробітників та запровадити програми, спрямовані на їх розвиток, утримання та ефективне управління. Тому роль талант-менеджменту у розвитку персоналу постійно зростає та є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування ключових висококваліфікованих працівників, які стають вирішальною конкурентною перевагою агропромислового підприємства на сучасному ринку.

Аналіз публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців вказує на різноманіття підходів до визначення сутності та ролі талант-менеджменту. Значне місце даному напрямку наукових досліджень приділено у роботах таких вчених, як Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггінсон, Д. Біллсберрі, Д. Лайкер, М. Сюрте, М. Орт, М. Еффрон, Е. Майклз, Е. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, І. Драйз, Дж. Келлер, А. Робертсон, Ковалева Т.О., Родина Ю.В., Кузнецова Н.Б. та інші.

Вагоме значення для дослідження мають роботи, присвячені питанням процесам розвитку персоналу, які були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Л. Балабанова, М. Виноградський, О. Грішнова, В. Данюк, П. Збрицька, В. Петюх, Ю. Плуґіна, А. Кібанов, В. Савченко, Ф. Хміль, С. Шекшня, В. Шинкаренко, Г. Щокін, О. Сардак, Є. Качан, Б. Колесников, М. Армстронг, Р. Бенкет, Н. Том та інших.

Незважаючи на значну зацікавленість зарубіжних і вітчизняних дослідників проблематикою талант-менеджменту у розвитку персоналу, аспекти та особливості практичного застосування даного інструменту вітчизняними промисловими підприємствами, особливо в сучасних нестабільних умовах потребують ґрунтовного вивчення та системного аналізу.

Об'єктом дослідження є процеси талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, організаційні та практичні аспекти талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства у контексті формування його стійких конкурентних переваг.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, полягають у наступному:

- розкрити сутність талант-менеджменту у розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати складові елементи та інструменти системи талант-менеджменту на агропромисловому підприємстві;
- здійснити аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;

- провести аналіз застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- розробити модель оцінювання та посилення талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Для вирішення теоретичних питань роботи були використані методи наукового абстрагування, класифікації, аналізу і синтезу, узагальнень, економіко-статистичного аналізу. Для вирішення практичних завдань кваліфікаційної роботи було використано професійний інструментарій менеджменту, зокрема: методи експертного оцінювання, SWOT–аналізу, сіткова PERT-модель проекту, методи багатокритеріального аналізу.

Інформаційною базою роботи є інформаційні та аналітичні матеріали агентств та служб, звіти досліджень провідних консалтингових компаній, наукові статті зарубіжних і вітчизняних науковців, матеріали міжнародних конференцій, звітні дані та офіційний сайт досліджуваного підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в можливості широкого використання в діяльності агропромислових підприємств розроблених положень і рекомендацій, спрямованих на вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу.

Наукова робота за окремими положеннями магістерської роботи була відзначена дипломом I ступеня за перемогу у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціалізації «Менеджмент організацій» у 2020/2021 н. р. (Додаток А).

Основні результати роботи були опубліковані в матеріалах Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Світовий розвиток науки та техніки» м. Дніпро 30 грудня 2020 р. (Додаток Б) та Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічні стратегії в аспекті управлінського розвитку» м. Одеса 22 січня 2022 р. (Додаток В).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Талант-менеджмент у розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах мінливого середовища та прискореного науково-технічного прогресу важливого значення для ефективного функціонування організації набуває управління персоналом підприємства. Персонал виступає стратегічно важливим ресурсом кожної компанії та одним із найважливіших факторів, що впливає на успішність розвитку організації, тоді як її головною конкурентною перевагою є талановиті співробітники, а їх вміння й навички потрібно постійно вдосконалювати та розвивати, що стало можливим завдяки появі концепції талант-менеджменту.

Поняття таланту у бізнес сфері визначають як високий потенціал працівника, набір його професійних знань, вмінь, навичок та компетенцій, їх практичне застосування для вирішення робочих завдань та досягнень високих результатів [10]. Така сукупність здібностей дасть можливість створити продукт, котрий вирізнятиметься новизною, креативністю, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю. Дослідимо трактування поняття «талант» у працях закордонних та вітчизняних науковців (табл. 1.1.1).

Таким чином, узагальнюючи дослідження науковців можемо зазначити, що талант – це поєднання особливих здібностей людини, його потенціалу, набору певних знань, навичок та компетенцій, з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, задля вирішення складних завдань та досягнення високих професійних результатів. Проте важливо уточнити, що на нашу думку, талановитий персонал – це не окрема частина персоналу чи певна сукупність вмінь окремих працівників, а всі співробітники компанії є її найцінніший актив, що володіє необхідними знаннями, навичками і вміннями.

Таблиця 1.1.1

Наукові підходи до трактування економічної категорії «талант»*

Автор, джерело	Визначення
Винничук Р.О., Худоба Н.В	Поєднання особливих здібностей людини з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, приносячи користь суспільству.
Матюшкин А.М.	Це здібності, помножені на старанність.
Дружинін В.М.	Є здатністю, властивою від народження. Але розкривається поволі, після придбання певних навичок чи досвіду.
Маклаков О.Г	Поєднання високорозвинутих спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість.
Винославська О.В.	Створення нового у межах вже визначених ідей, напрямів, способів досліджень.
Скрипченко О.В	Вищий рівень здібностей людини до певної діяльності. Це поєднання здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну трудову діяльність.

*Складено автором на основі [13, 15, 51, 53, 57].

Ефективність реалізації комплексу робіт чи конкретного навичка залежить не тільки від знань, котрими володіє співробітник, але і від його здібностей та його особистого ставлення до роботи чи саморозвитку [13]. Тому пропонується під талантом трактувати комплекс переваг (знання, вміння, навички, здібності та внутрішню мотивацію), які в заданих умовах дозволяють працівнику розкрити свій потенціал та досягати високих результатів. Проте талант буде помітним лише в тому випадку, коли він ефективно розвиватиметься і використовуватиметься для досягнень цілей підприємства, тому виникає нагальна потреба в ефективному управлінні талановитими працівниками.

Визначення «талант-менеджменту» з'явилося в 1990 роках і трактується як сукупність інструментів управління персоналом, які дають можливість компанії залучати, ефективно використовувати і відтворювати якості співробітників, котрі дозволяють їм вносити істотний внесок в розвиток організації. Цей термін був запроваджений Д. Уоткінсом із Softscape [84]. Уперше був використаний у статті, опублікованій у 1998 р., і в подальшому розвинений у книзі «Системи управління талантами» у 2004 р. [80]. У кінці 1990-х років світова консалтингова компанія McKinsey оприлюднила звіт

«Війна за таланти», у котрому описується новий тип мислення, який доводить важливість наявності талантів для організації. Термін «війна за таланти» був запропонований Е. Майклзом, директором McKinsey & Company, спільно з Х. Хелдфін-Джонс та Е. Екселрод.

За твердженнями дослідників з цієї компанії «війна за таланти» зумовлена трьома основними факторами: перехід від індустріального устрою до інформаційного; активізація попиту на висококваліфікованих керівників; зростання прихильності працівників змінювати місце роботи [39]. Продовжили працю науковців з компанії McKinsey й інші практики, такі як М. Ефрон, М. Орт, Дж. Будро. Дані дослідження стали вагомим поштовхом для керівників світових корпорацій, таких як General Electric, Procter&Gamble, Toyota, Google, Pixar, дослідити сферу роботи з талантами в їх компаніях [7].

Для визначення сутності талант-менеджменту у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства дослідимо наукові підходи до трактування цього терміну закордонними й вітчизняними науковцями та практиками (табл. 1.1.2).

Таким чином, більшість спеціалістів у галузі кадрового менеджменту схильні вважати, що управління талантами - це розділ HR-менеджменту, що скеровує свою діяльність на ідентифікацію, залучення, утримання талановитих працівників, постійне вдосконалення й максимальне використання їх навичок з метою досягнення цілей компанії та її розвитку в цілому.

Проте науковці розділяють різні думки про талант-менеджмент та його місце в системі менеджменту персоналу, але вони наголошують про важливість даної концепції як неодмінної умови конкурентоспроможності персоналу та підприємства загалом. Таке розмаїття існуючих поглядів вимагає поглибленого вивчення сутності поняття "талант-менеджменту".

Таблиця 1.1.2

Наукові підходи до визначення сутності економічної категорії

«ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ»*

Автор, джерело	Визначення
Салліван Дж.	Це комплексний підхід у HR, що передбачає інтеграцію людських процесів у стандартні бізнес-процеси, зміну відповідальності менеджерів, вимірювання успіху і продуктивності.
Зоріна С.	Планування, рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка талантів і потенціалу співробітників, планування їх подальшого розвитку та просування талантів.
Т. Девіс	Це залучення, розвиток та утримання осіб, які стабільно забезпечують найкращі результати в компанії.
Ушева М.	Цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів в бізнесі.
Майклз Е.	Інша думка, нове бачення, засноване на тому, що співробітники є основним активом компанії, додаткова конкурентна перевага.
Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В.	Являє собою складну концепцію, яка поєднує в собі нові тенденції в області технології залучення, компенсування, мотивації, розвитку та утримання персоналу.
Д. Стоклі	Свідомий, цілеспрямований підхід, який застосовується для залучення, розвитку та утримання людей зі здатністю та здібностями, що здатні задовольнити поточні та майбутні організаційні потреби.
Пітер Друкер	Розвиток таланту є найважливішим завданням бізнесу – неодмінною умовою конкуренції в економіці знань.
М. Карпентер, Т. Бауер, Б. Ердоган	Виявлення потреби у необхідному людському капіталі для організації та планування задоволення її.
Н.Б. Кузнецова	Комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії.
Армстронг М.	Це застосування інтегрованої сукупності видів діяльності, спрямованих на те, щоб організація приваблювала, утримувала, мотивувала і просувала талановитих співробітників, яких вона потребує зараз і в майбутньому. Метою є забезпечення припливу талантів, оскільки вони є основним ресурсом організації.
Хілтон Д.	Набір індивідуалізованих управлінських практик для співробітників з високим потенціалом або кадрового резерву.
Авторське визначення	Сучасна підсистема системи управління персоналу, котра залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів, що пов'язана із залученням, утриманням, збереженням, оцінкою, мотивацією та постійним розвитком талановитих працівників з метою підвищення якості й продуктивності їх праці та збільшення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

*Складено автором на основі [2, 27, 35, 39, 51, 55, 61, 73].

Головною ідеєю талант-менеджменту полягає в цільовому розвитку працівника, у пошуку та максимальному розкритті його потенціалу. Рівень розвитку талановитості персоналу визначає ефективність функціонування будь-якої організації.

Існує кілька факторів, які визначають посилення ролі управління розвитком персоналу для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства [29]:

- управління розвитком персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей та мети підприємства;
- розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів компанії та забезпечення зростання її інтелектуальної вартості;
- без ефективного управління розвитком персоналу проведення організаційних змін є майже неможливим або може мати взагалі негативний ефект.

Розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом та складовою взаємопов'язаних елементів, які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного управління задля досягнення поставленої цілі організації. Для визначення сутності та ролі розвитку в талант-менеджменті дослідимо наукові підходи до визначення даної категорії (табл. 1.1.3).

Узагальнюючи перераховані тлумачення «розвитку персоналу» можна зробити кілька висновків щодо даного процесу в концепції талант-менеджменту.

Науковцями «розвиток персоналу» розглядається як сукупність заходів у сфері професійного навчання, підвищення кваліфікації або його прирівнюють до процесу розкриття потенціалу працівників, надбанням додаткових навичок, необхідних знань, умінь. Щодо талановитого персоналу, розвиток варто розглядати не як екстенсивний процес, тобто збільшення числа якісних характеристик працівника, а як інтенсивний процес, тобто постійне їх вдосконалення та виведення на якісно новий рівень.

Крім того, необхідно розглядати розвиток талантів не як одноразовий захід по відношенню до працівників, а як динамічний і чітко спланований процес, що передбачає стратегічний характер.

Сформуємо власне визначення щодо розвитку талантів в концепції талант-менеджменту. Розвиток талантів – це безперервний процес виявлення та вдосконалення потенціалу талановитих працівників за рахунок реалізації запланованих заходів у даній сфері для досягнення цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.1.3

Наукові підходи до визначення сутності категорії «розвиток персоналу»*

Автор, джерело	Визначення
Розвиток персоналу – це:	
Кібанов А. Я. [29]	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.
Савченко В.А., Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. [57]	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Беляєв М.А. [9]	розглядається в двох основних значеннях: з позицій працівника — це найважливіша характеристика, що відображає якісний стан працівника в певний момент часу; з позицій організації — це підсистема управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу організації на якість працівників.
Хміль Ф.І. [64]	ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.
Джой-Меттьюз Д. [19]	цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.
Прокопенко І. В. [54]	уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації.

*Розроблено автором на основі [9,19, 29, 54, 57, 64].

Розвиток персоналу не є відокремленим етапом талант-менеджменту, він знаходиться у тісній взаємозалежності з основними його функціями та потребує взаємодії з ними. Розвиток персоналу необхідно розглядати як комплексну систему елементів (рис. 1.1.1), що забезпечують для організації не тільки накопичення інтелектуального потенціалу, а й сприяє ефективному виконанню складних виробничих завдань, забезпечує зміцнення конкурентоспроможності організації. Основні вихідні елементи системи розвитку персоналу представлені у Додатку Г.

Система розвитку персоналу передбачає сукупність організаційних структур, процесів і ресурсів, котрі необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, що включає комплекс заходів з питань перепідготовки і підвищення кваліфікації, професійної адаптації, оцінювання персоналу, планування кар'єрного розвитку, підготовку кадрового резерву, кар'єрне просування працівників, формування корпоративної культури та умов, у яких розвиток стане організаційною нормою [22].



Рис. 1.1.1. Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу*

*Розроблено автором на основі [22].

Розглядаючи систему розвитку персоналу як комплекс елементів що безпосередньо сприяють підвищенню та розкриттю потенціалу персоналу компанії відповідно до її цілей, важливо уточнити, що в основі даної системи розвитку знаходяться інформаційні та освітні процеси спрямовані на

підвищення кваліфікації співробітників, котрі відносяться до конкретних посад та робочих місць.

Таким чином, виділимо основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються цілі талант-менеджменту (рис. 1.1.2).



Рис. 1.1.2. Завдання розвитку персоналу для досягнення цілей талант-менеджменту*

*Розроблено автором на основі [15, 33, 38].

Цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективного використання і відтворювання його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств є метою талант-менеджменту. Для досягнення цієї мети необхідно з'ясувати особливості концепції управління талантами в системі менеджменту персоналу (рис. 1.1.3).

Можна зазначити, що концепція талант-менеджменту тісно інтегрована із цілями загальної системи менеджменту персоналу, на котру впливають зовнішні та внутрішні фактори. Проте управління талантами має свої особливі складові та процеси реалізації. Талановиті працівники/ талант персоналу як об'єкт талант-менеджменту впливає на очікуваний результат та загальну систему менеджменту персоналу у цілому.

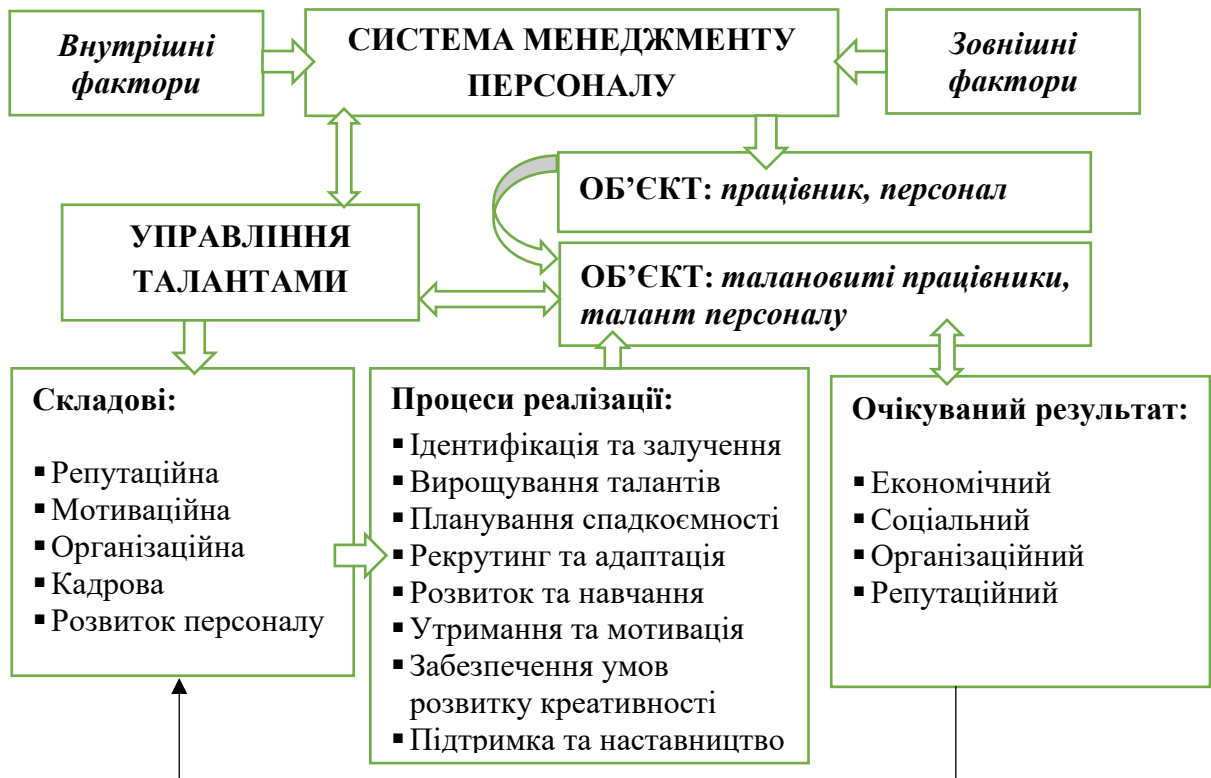


Рис. 1.1.3. Управління талантами в системі менеджменту персоналу*

*Розроблено автором на основі [51, 53].

Необхідно зазначити, що науковці виділяють два підходи до управління талантами:

- перший підхід не передбачає виділення категорії як «талановиті працівники», а створює процес управління високоефективними та результативними працівниками;
- другий підхід – розглядає управління саме талановитими працівниками з точки зору специфічних методів та способів управління [61].

Тому об'єктом талант-менеджменту виступають або саме талановиті працівники або талант персоналу, розвиток якого необхідно постійно вдосконалювати.

Розглянемо детальніше кого і яким чином можна віднести до «талановитих працівників» у менеджменті. Творчих та креативних співробітників, як об'єктів управління можна умовно поділити на дві групи (рис. 1.1.4).

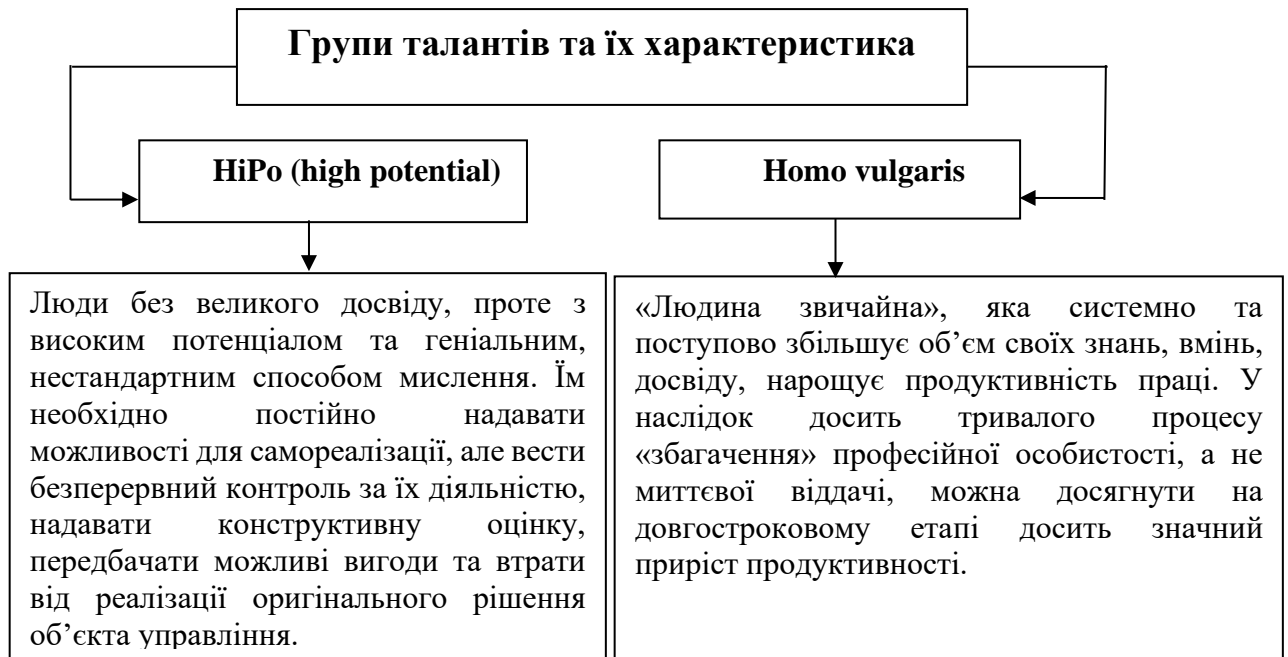


Рис. 1.1.4. Розподіл людських ресурсів, як об'єктів управління*

*Розроблено автором на основі [77].

У результаті такого поділу виникає проблема правильного суміщення цих категорій, співвідношення талановитих працівників з відповідними методами та інструментами управління. Проте цього можна уникнути шляхом створення творчої атмосфери професійного та особистісного росту для всіх працівників компанії, приділяючи уваги тільки професійним ініціативам [55].

Науковець Дуглас А. Реді зазначав, що HiPo-працівники – це працівники, які переважно є кращими за інших співробітників у різних умовах та обставинах [77]. Опитування, котрі були проведені PWC та SHL Talent Assessments, виявили, що в сучасних організаціях побутує думка, що лише один співробітник із семи талановитих може претендувати на статус HiPo. Таким HiPo-працівником може стати той працівник, що вміє ефективно працювати, здатний замінити керуючі посади та забезпечити ривок розвитку компанії в перспективі. Також дані дослідження вказують, що HiPo-працівники можуть приносити до 93% усього доходу компанії і частіше докладають більше зусиль та старань, що становить у середньому на 21% за інших своїх колег.

Згідно досліджень СЕВ (Corporate Executive Board) – компанії, яка вивчає аспекти та питання, котрі пов'язані з управлінням талантами в організаціях, у процесі роботи з НіРо-працівниками слід звертати увагу на такі характеристики: амбіції, що відображають готовність працівника займати керівні посади та брати на себе відповідальність, ключові ролі, бути формальним чи неформальним лідером в команді, вміти надихати інших та постійно розвиватися та самовдосконалюватися; можливості, які можна тлумачити як комплекс знань, вмінь, навичок, досвіду та інших важливих для провідних компанії показників; залучення, що показує бажання, можливість та внутрішню мотивацію працівника брати участь у житті компанії (рис. 1.1.5).

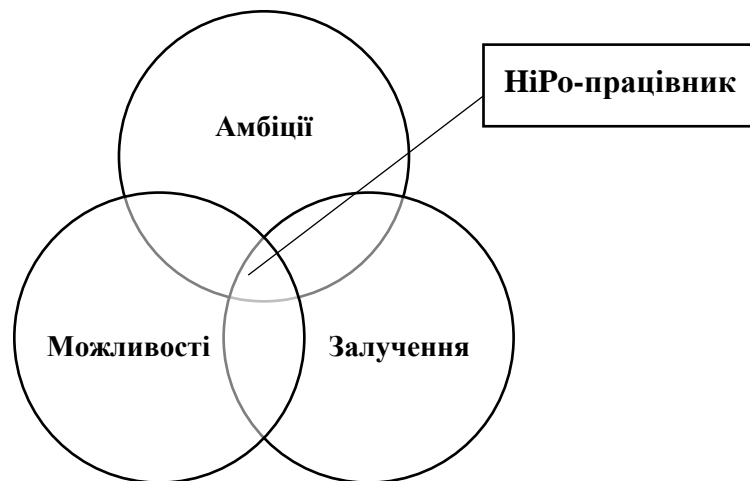


Рис. 1.1.5. Основні характеристики НіРо-працівників [77]

Таким чином, відсутність однієї з названих характеристик зменшує доцільність інвестицій з боку компанії в цього працівника, адже без амбіцій у працівника не буде достатнього рівня самомотивації для розвитку та навчання, без можливостей є лише не підкріплені нічим прагнення, а без залучення працівник довго в цій компанії не залишиться.

Практична діяльність показує, що компанії, наприклад Apple, IBM, Zara, котрі володіють великою кількістю талановитих працівників, серед яких наявні НіРо-працівники, можуть самостійно обирати цікаві для їх роботи проекти і досягають високих фінансових показників та економічних результатів, порівняно з конкурентами.

Таким чином, можна зазначити, що HiPo-працівники – це один із ключових факторів досягнення організацією успіху та конкурентоспроможності на ринку. Проте не слід забувати про інших працівників, яких можна віднести до категорії талановитих, хоча вони не дотягують до рівня HiPo-працівників. Кожна компанія самостійно визначає свої вимоги щодо таких співробітників [59]. Важливо уточнити, що талант формується і працює в певному середовищі, тому не завжди один і той самий працівник є талановитим на кожному місці роботи. Це залежить від багатьох аспектів, таких як морально-психологічного клімату, ефективних зворотних зв'язків комунікації, корпоративної культури, доцільно підібраних інструментів мотивування та розвитку талановитого персоналу.

Проте більшість вчених сходяться на тому, що талант-менеджмент має носити індивідуальний характер, розглядаючи кожного працівника як особистість, враховуючи його потреби, прагнення, потенціал та цінності.

Талант-менеджмент потрібно розглядати як динамічний та чітко спланований процес, який орієнтований на майбутнє і тісно інтегрований із цілями бізнесу. Процес управління талантами та його стадії представлені на рис. 1.1.6.

На першій стадії, яка полягає у ідентифікації та залученні талантів, компанією формуються основні характеристики талановитих працівників, створюється перелік основних джерел пошуку талантів та обираються найефективніші інструменти їх залучення. Важливу роль на даному етапі відіграє оцінка привабливості підприємства потенційними майбутніми талановитими співробітниками [53].

Стадія розвиток талантів передбачає безперервний процес підвищення знань та професійних навиків талановитих працівників, а також формування сприятливого внутрішнього середовища для їх постійного навчання та саморозвитку. Управління талантами полягає в пошуку інноваційних та креативних методів менеджменту для роботи з талановитими працівниками [53]. Ця стадія включає в себе утримання талантів в організації, створюючи

такі комфортні та творчі умови роботи, при яких вони будуть розвивати власні навички та нести в той же час відповідальність за покращення бізнес-процесів та результатів компанії у цілому.



Рис. 1.1.6. Процес талант-менеджменту на підприємстві*

*Розроблено автором на основі [15].

Ефективне управління талантами сприяє підвищенню HR-брендингу компанії, її іміджу як роботодавця. На цій стадії відбувається оцінювання працівника, яка дає змогу підтвердити або спростувати потенціал співробітника [15]. Оцінка потенціалу передбачає виявлення як справжнього рівня компетентності, так і потенціалу, тобто здатності до розвитку талановитого працівника. Успіх на етапі оцінки управління талантами залежить від того, як саме компанія траткує поняття «талант-менеджмент» та «талант», для того, щоб побудувати єдину стратегію з управління талантами [26]. Стратегія управління талантами починається з усвідомлення особистих прагнень, потреб та бажань її талантів та узгодження їх із цілями, завданнями та загальною бізнес-стратегією компанії.

Таким чином, талант-менеджмент – це цілеспрямована діяльність у галузі управління персоналом компанії по створенню, розвитку, збереженню і ефективному використанню талановитих працівників, які здатні точно,

креативно, своєчасно та ефективно вирішувати складні завдання задля досягнення високих результатів та збільшення конкурентоспроможності підприємства у цілому. Ця діяльність спрямована на залучення співробітників в інноваційний процес та розвиток творчого потенціалу співробітників, що безпосередньо впливає на підвищення іміджу компанії, задоволеність клієнтів, вищу рентабельність інвестицій та ефективність бізнесу загалом у порівнянні з конкурентами, які не впроваджують у діяльність свого бізнесу концепцію талант-менеджменту.

1.2. Характеристика складових елементів та інструментів системи талант-менеджменту на агропромисловому підприємстві

Із розвитком глобалізаційних процесів, науково-технічного прогресу та цифрових технологій талановиті співробітники стали ключовим чинником, що визначає успішне функціонування, конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а їх ефективне управління потребує формування комплексної системи талант-менеджменту та активного використання її інструментів.

Система управління талантами (Talent-Management System) є реалізацією комплексних стратегій і систем управління персоналом, котрі спрямовані на підвищення продуктивності праці за допомогою розроблення спеціальних способів для залучення, розвитку, збереження та утримання людей із необхідними навичками й здібностями для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнесу [69].

Система талант-менеджменту (TMS) охоплює весь спектр управління талантами, починаючи з пошуку та залучення талантів до розвитку, мотивації, утриманню та планування наступності. TMS зосереджуються на тому, щоб допомогти HR-відділам та компаніям досягти своїх довгострокових цілей, поставивши співробітників та розвиток їх таланту на перше місце.

Ефективне управління талантами без системи управління талантами практично неможливо, принаймні для організацій певного розміру.

Необхідність формування ефективної системи талант-менеджменту зумовлені такими основними зовнішніми та внутрішніми чинниками (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Чинники, які зумовлюють необхідність формування ефективної системи талант-менеджменту та їх наслідки*

Зовнішнє середовище	
Чинник	Наслідок
Тенденції загального старіння населення в масштабах світового суспільства.	Поглиблюється демографічна криза через зниження показників народжуваності та фізичного скорочення майбутнього трудового потенціалу країн.
Глобалізація світових процесів і динамічним розвитком науково-технічного прогресу.	Відбувається швидке старіння знань, прискорення їх обміну, що зумовлює необхідність постійного їх оновлення
Диспропорції між попитом та пропозицією прогресивних професійних знань, зумовлених роз'єднаністю бізнесу з освітою і наукою.	Формується дефіцит затребуваних ринком праці нових професійних компетенцій.
Зростання рівня професійної мобільності висококваліфікованих фахівців у світі.	Активізація міграційні потоки талантів.
Кадрова політика та інструменти талант-менеджменту конкурентних компаній.	Ризик відтіку талановитого персоналу до конкурентів.
Епідеміологічна ситуація у світі та розвиток цифрових технологій.	Порушилась прив'язаність талановитих працівників до одного місця, з'явилося поняття дистанційної роботи; виникла необхідність у використанні нових засобів для цифрового пошуку, утриманню талантів та HR-брендингу компанії.
Внутрішнє середовище	
Зміна організаційної структури, де перевагу надають проектним командам і гнучкість лідера займає досить важливе місце	Розширення повноважень співробітників; виникає необхідність в ефективному їх управлінні та розвитку.
Тенденції до розвитку корпоративної культури та індивідуального росту працівників.	Відбувається постійне підвищення потенціалу талановитого персоналу, зумовлюється необхідність його постійного вдосконалення та використання відповідно сучасним тенденціям
Нові напрями в управлінні цілями і зміна політики заохочень.	Зміна системи компенсації; застосування нових інструментів нематеріальної мотивації та утримання талантів.
Великий відсоток цифрового потенціалу у всіх сферах, включаючи персонал	Необхідність у використанні інноваційних інструментів талант-менеджменту
Застаріла система кадрової політики, заснована на положеннях «незамінності».	Зниження ефективності діяльності підприємства.
Збільшення плинності кадрів; неефективний кадровий резерв.	Впровадження інструментів залучення талантів та планування спадкоємності.
Структура знань та навичок талантів на підприємстві.	Використання відповідних інструментів для розвитку професійних компетенцій.
Концепція талант-менеджменту не узгоджується з цілями, завданнями та загальною бізнес-стратегією компанії	Наявний потенціал талантів не використовується для досягнення цілей підприємства.

*Розроблено автором на основі [22, 69].

У результаті перерахованих факторів виникає необхідність у формуванні системи талант-менеджменту, котра буде інтегрована в бізнес-стратегії підприємства, використовуючи при цьому відповідний інструментарій для ефективного управління талановитими працівниками які підтримають поточні та майбутні цілі бізнесу. З огляду на це зобразимо місце системи талант-менеджменту в організації (рис. 1.2.1).

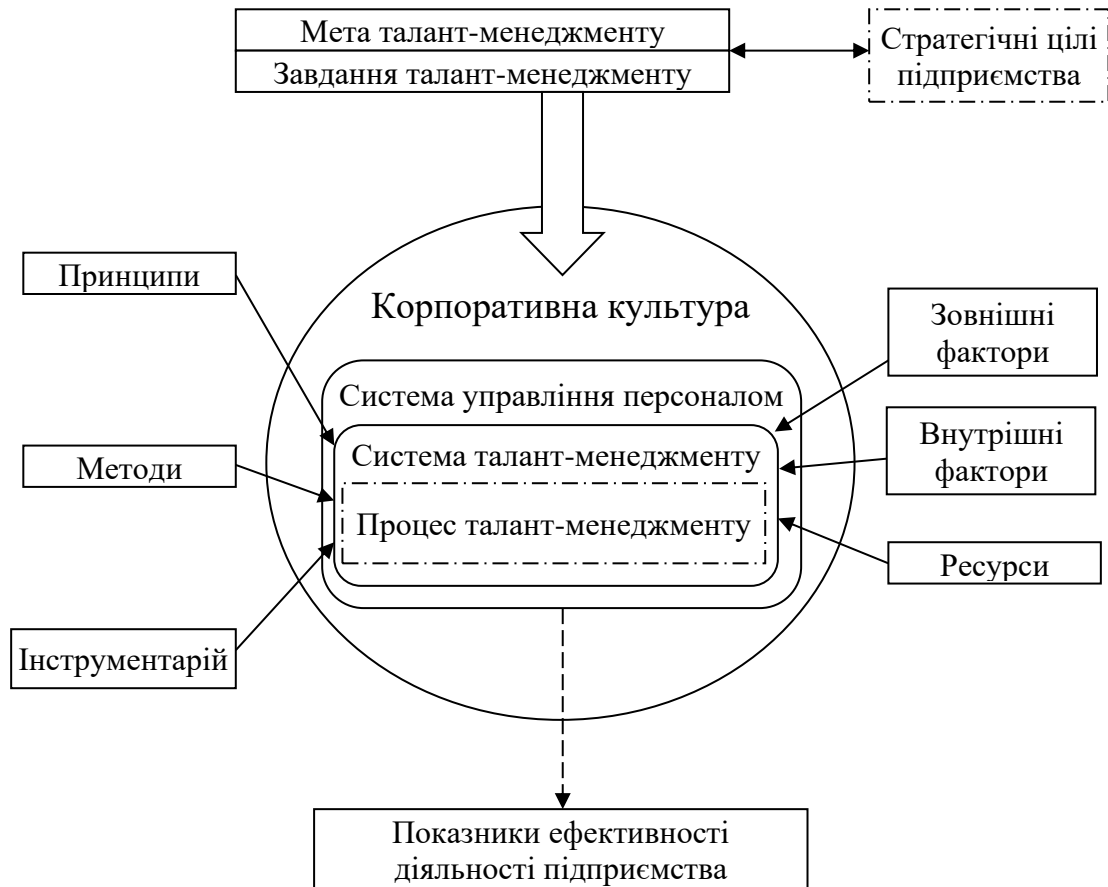


Рис. 1.2.1. Місце системи талант-менеджменту в організації*

*Складено автором за даними [35].

Зі схеми спостерігається, що система талант-менеджменту повинна бути узгодженою із загальною системою управління персоналом, взаємодіяти з усіма елементами внутрішнього середовища організації та базуватись на стратегічних цілях підприємства. Метою системи талант-менеджменту є досягнення того професійного рівня, що потребує підприємство для отримання високих позицій у своїй сфері, враховуючи перспективи на майбутнє.

Першочерговим для формування TMS мета та основні завдання, котрі передбачають чіткі часові та кількісні межі процесу талант-менеджменту в компанії, а також визначають доцільність вжиття даних заходів. Не менш важливим для успішної побудови ефективної системи талант-менеджменту є визначення основних методів та інструментарію, за допомогою яких цей процес в організації буде раціональним, ефективним та економічно обґрунтованим.

Для реалізації побудови ефективної системи талант-менеджменту необхідно визначити на якому рівні управління талантами знаходиться підприємство. Виділяють три рівні управління талантами: планування заміни (Replacement planning); планування наступності (Succession planning); управління талантами (Talent management) [51]. Кожен з рівнів має свої особливості у вирішенні завдань, об'єкта впливу, об'єкта оцінки, одержуваного результату та інших характеристик (Додаток Д).

За допомогою системи талант-менеджменту організація узгоджує планування людських ресурсів зі своєю бізнес-стратегією, що гарантує дієвість активних заходів для забезпечення необхідних талантів, які підтримають поточні та майбутні цілі бізнесу.

Система талант-менеджменту вимагає приділення особливої уваги на індивідуальному підході до роботи з персоналом, створюючи нові технології управління, що передбачає необхідність забезпечення ефективних інструментів та відповідних умов щодо управління талантами в організації [80]. Структуризація системи талант-менеджменту зображена на рис. 1.2.2.

Розглянемо складові системи талант-менеджменту та її інструменти, які реалізують залучення, збереження, розвиток та утримання талановитих працівників.

Залучення талантів передбачає ефективні інструменти з підбору, відбору та найму працівників, що є складним завданням для HR-відділу, враховуючи ситуацію на ринку праці. Згідно з дослідженням «Вирішення дефіциту талантів» від ManpowerGroup, майже 72,8% роботодавців мають труднощі з

підбором висококваліфікованих кандидатів, а 45% роботодавців досить стурбовані пошуком працівників з необхідними талантами для досягнення цілей компанії [81].



Рис. 1.2.2. Основні складові системи талант-менеджменту*

*Складено автором за даними [35, 69, 80].

Застосування інноваційних стратегій найму, співробітництво з провідними університетами та інші ефективні інструменти допоможуть підприємствам отримати потрібних людей на кожну вакансію. Наприклад, використовуючи такі сучасні методи залучення як цифровий рекрутинг (робота зі соціальними мережами), скринінг, аутплейсмент, кадрові агентства, набір молодих перспективних фахівців, пошук у конкурентів (хедхантинг), прямий пошук (Executive Search) та інші [78]. Ефективним інструментом залучення талантів є створення «портрету таланту», тобто портрет працівника, який має відповідати визначеним критеріям компанії і «статусу» таланту [19].

HR-брендинг та рекрутинг. Правильно організований рекрутинг знизить

витрати та ризики при наборі талантів, котрі можуть не будуть ефективними для компанії. Рекрутерам необхідно вміти представляти компанію та визначати привабливість вакансій, тобто посилювати HR-бренд компанії за допомогою контент-маркетингу. Також співробітники часто радять талановитих знайомих на заміщення вакантних посад, тим самим формуючи мережевий ефект [78]. Варто розуміти, що для більшості компаній ефективніше виявляти, розвивати та утримувати власні таланти, ніж шукати та залучати ззовні.

Наступною складовою системи TMS є збереження цінних талантів, що полягає в ефективній адаптації, онбордингу, організації та створення комфортних і безпечних умов праці. Адаптація талантів являє собою процес пристосування нового співробітника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. У той час онбординг передбачає процес ознайомлення з корпоративною культурою, прийнятими у компанії підходами до вирішення завдань та побудови ефективної взаємодії з командою. Дослідження показують, що саме в адаптаційний період новоприбулий талант приймає для себе рішення, чи хоче він залишитись та працювати в цій організації [69]. Тому виникає необхідність для успішного збереження талановитого працівника шляхом розробки ефективної адаптаційної програми для талантів.

У системі талант-менеджменту управління цілями та управління ефективністю тісно пов'язані між собою, що становлять більше ніж визначення цілей і перевірка ефективності співробітників. Управління цілями дозволяє керівництву визначати стратегічну мету та завдання талановитого співробітника, які узгоджені з загальною HR-стратегією та бізнес-стратегією. Правильно визначені цілі талантів впливає на збільшення ефективності його особисто, відділу та компанії у цілому.

Управління ефективністю - це процедура, яка дозволяє керівникам і талановитим співробітникам працювати разом, щоб планувати, контролювати, переглядати цілі роботи таланта та повноцінно впливати на організацію. Керівництво активно приймає участь у становленні талантів, обговорюючи з

ним щомісячно/щорічно поставлені цілі, завдання та напрями вдосконалення. Для отримання успішних результатів в управлінні ефективністю талантів необхідно розробляти корпоративну стратегію організації на принципах концепції управління талантами [69].

Розвиток талантів є досить важливою складовою системи управління талантами, адже потенціал талановитих працівників необхідно безперервно вдосконалювати. Розвиток талантів включає в себе сукупності заходів у сфері професійного навчання персоналу, його перепідготовки, підвищення кваліфікації, оцінювання, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву. Професійний розвиток та навчання є комплексним процесом, який пов'язаний з підготовкою талантів для виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових бізнес-задач [71].

Для реалізації успішного розвитку талантів сучасні провідні компанії використовують велику кількість інноваційних методів навчання (табл. 1.2.2), наприклад, гейміфікацію, E-learning, secondment, Buddying, Job Swadowing, а також використання інфографіки (графічне візуальне подання інформації), адже для талановитих працівників у роботі важливий креативний та творчий підхід.

Також рентабельним інструментом для розвитку талантів є створення корпоративного центру розвитку талантів, який спільно з HR-відділом сприяє розробці індивідуальних навчальних програм, які можуть включати в себе семінари, заняття, конференції, тренінгів, виконання практичних завдань, методи дистанційного розвитку та індивідуальний коучинг. Розробка таких індивідуальних планів підвищує рівень задоволеності як побічний продукт мотивації та утримання талантів.

Один із способів отримати швидкий ефект від навчання та розвитку талантів є створення програми наставництва, яка передбачає використання власного персоналу для демонстрації виконання різних службових процедур, завдань та робіт новим працівникам. Метою наставництва є надання допомоги талантам у їх адаптації та професійному становленні. Підтримка та допомога

грає величезну роль у розвитку талантів. Накопичений безцінний досвід талантів необхідно зберігати та поширювати у межах компанії, а також використовувати при підготовці майбутніх наставників [67].

Таблиця 1.2.2

Характеристика інноваційних методів навчання як інструмент розвитку талантів*

Назва методу	Характеристика
Case-study	розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій.
Secondment	є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.
Buddying	закріплення за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє даний метод від наставництва.
Гейміфікація	системний, штучно створений інструмент, який завдяки використанню ігрових технологій і інших залучених в дію елементів мотивує і залучає талановитих працівників виконувати дії і приймати рішення.
E-learning	використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).
Коучинг	метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань
Баскет-метод	імітація ситуації «керівної діяльності», за якої працівник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.
Shadowing («стеження»)	надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.
Метод відкриттів	Надання можливості талановитому працівнику самостійно визначати принципи роботи і правильні методи її виконання. Інструктор при цьому зберігає відносну пасивність, лише підказуючи або показуючи.

*Розроблено автором на основі [14, 17, 46, 57, 62, 71, 83].

Відмінним інструментом для розвитку талантів, на думку багатьох експертів є коучинг, що сприяє розкриттю потенціалу таланту з метою

максимального підвищення його ефективності [55]. Одним із різновидів даного методу є реалізація індивідуального коучингу, основне завдання якого стимулювати самонавчання, а не запропонувати готові знання та рішення проблем, щоб у процесі своєї роботи талановитий працівник навчився вирішувати складні проблеми та знаходити ефективні шляхи розв'язання складних бізнес-задач. Однією з ефективних практик є поєднання коучингу та наставництва. Необхідно зауважити, що наставництво використовується на постійній основі, в той час коучинг застосовується при виникненні певних проблем чи труднощів у роботі співробітника [56].

Можливості кар'єрного розвитку є наступним елементом розвитку талантів. Комплексна система управління талантами дозволяє легко планувати кар'єрні шляхи, щоб співробітники завжди знали, які навички потрібні для просування.

Планування спадкоємності тісно пов'язане з формуванням кадрового резерву, проте передбачає безперервний процес визнання та розвитку потенційних лідерів, які займають критичні позиції та замінюють старі в організації, щоб забезпечити безперебійне функціонування організації. Планування спадкоємності дозволяє менеджерам та керівникам оцінювати та розвивати талант співробітників, який має здатність та бажання зайняти вакантні посади в організації. Таким чином, система управління талантами надає можливість створити плани спадкоємності, які гарантують, що підприємство не втратить знання, коли співробітники вищого рівня підуть.

Утримання талановитих працівників включає розробку унікальної корпоративної культури, систему оцінювання та нагород, корпоративні подорожі і відпочинок, можливість кар'єрного розвитку та подальша залученість до управління компанією. Успішне утримання можливе за рахунок управління винагородами, що представляє політику оптимізації заробітної плати, бонусів та інші переваг талановитих співробітників. Управління винагородами застосовується в поєднанні зі спеціалізованим програмним забезпеченням та покликана допомогти організації максимізувати прибуток

від наявних талантів. TMS надає можливість керувати планами винагород, щоб відзначати та винагороджувати високоефективних співробітників.

Утримання талантів передбачає правильну мотивацію. Способи мотивації повинні залежати від посади та від особистості. Таким чином, ефективним є проведення різного роду досліджень: опитування, анкетування, співбесіди для розуміння потреб працівників та у результаті підвищення їх продуктивності. Матеріальна мотивація може передбачати бонуси (за перевиконання норми), премії, сертифікати або відсоток від результату за інноваційні ідеї [59]. Дієвим засобом є застосування системи компенсацій, котра включає змінну частину оплати праці за командні та індивідуальні результати. При цьому нематеріальна мотивація та визнання заслуг має велике значення для талантів, оскільки вони орієнтовані на самореалізацію.

Ефективна система оцінки персоналу, яка буде вимірювати його потенціал та дасть змогу визначити приховані здібності співробітників, буде сприяти правильному стимулюванню талантів. Існують різні способи оцінки: кейс-інтерв'ю, оцінка професійних навичок за допомогою тестування, модель компетенцій займаної посади, брейн-шторм, метод «360 градусів» та інші [60]. Серед сучасних методів оцінювання працівників виокремлюють: оцінювання за технологією Assessment Center; оцінювання за моделлю компетенцій, оцінювання потенціалу працівників, оцінювання за поставленими цілями (МВО). Ці методи надають змогу виявити перспективних працівників в організації.

Не залежно від рівня досконалості системи талант-менеджменту певного звільнення або втрати талантів не уникнути. У таких випадках рекомендується проводити дослідження, у ході якого відбудеться аналіз об'єктивних і суб'єктивних причин виходу талантів та будуть розроблені відповідні заходи для уникнення таких подій [69].

Таким чином, ефективна система талант-менеджменту налічує сукупність інструментів, спрямованих на залучення (підбору, відбору і найму), збереження (адаптації, організації та створення комфортних і безпечних умов

праці), утримання (мотивації та системи винагород) і розвиток (навчання, оцінювання, кадровий резерв, службове просування) персоналу (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

Інструменти управління талантами в сучасних організаціях*

№	Елементи TMS	Інструменти
1.	Залучення	Нестандартні методи найму (хедхантинг, ексклюзивний пошук)
		Рекрутинг та цифровий рекрутинг
		Портрет таланту відповідно до кожної посади
		Розроблення програм симуляції роботи на певних посадах
		Довгострокові та короткострокові програми стажувань
		Співробітництво з університетами; програми стажувань для студентів
		Розвиток HR-брендингу
2.	Збереження	Створення програм адаптації талановитих працівників
		Комфортний офіс, кімнати відпочинку, зони для розваг
		Плани цілей та ефективності талантів
		Диференційована система оплати праці талановитих працівників
		Соціальний пакет та бонуси
3.	Розвиток	Інноваційні методи професійного навчання
		Програми наставництва та онбордингу
		Створення корпоративного Центру розвитку талантів
		Індивідуальні плани розвитку талантів
		Коучинг та індивідуальний коучинг
		Інноваційні методи цінювання (метод 360, Assessment Center; MBO)
		Модель компетенцій
		Обмін досвідом з іншими організаціями
		Оцінювання потенціалу таланту працівників
		Створення корпоративного порталу для E-learning
		Плани кар'єрного зростання талантів
4.	Утримання	Корпоративної культура, яка направлена на утримання талантів
		Формування активної комунікативної атмосфери
		Підтримка та реалізація ідей талановитих працівників
		Нематеріальні нагороди: сертифікація, тренінги
		Система компенсацій
		Плани винагород талановитих працівників
		Програми публічного заохочення досягнень талантів
		Планування спадкоємності
		Система мотивації та нематеріальних нагород: сертифікація, тренінги
		Залученість до управління компанією

*Складено автором

Система талант-менеджменту поєднує всі складові між собою, таким чином, що інструментарій може ефективно використовуватися та поєднуватися для реалізації кожної з цих складових. Наприклад програми адаптації ефективно використовуються разом з наставництвом для збереження

та розвитку талантів, а розробка індивідуальних планів розвитку підвищує рівень задоволеності талантів та як результат сприяє збільшенню мотивації та утримання їх в компанії.

У провідних компаніях для більш ефективного формування TMS використовують програмне забезпечення для управління талантами, що належить до інтегрованого пакету, який фокусується на різних компонентах управління людськими ресурсами. Програмне забезпечення (ПЗ) можна використовувати для оптимізації різних процесів, починаючи з моменту відбору талантів та закінчуючи їх виходом на пенсію. Інструменти такого ПЗ допомагають збирати, полегшують відстеження й аналіз даних на різних етапах життєвого циклу талановитого працівника [27].

Менеджери талантів можуть ефективно використовувати інформацію, яка доступна в ПЗ для управління талантами. Вони можуть розробляти програми навчання співробітників та створювати плани наступності. Програмне забезпечення для управління талантами може використовуватися HR-відділом для відстеження та забезпечення того, щоб кожен співробітник мав потрібні навички для подальшого кар'єрного зростання.

За допомогою ПЗ для управління талантами є можливість оперативно виявляти і усувати перешкоди, що заважають розвитку співробітників.

Програмне забезпечення для управління талантами потребує немалих фінансових інвестицій, тому перед впровадженням його в діяльність компанії необхідно проаналізувати всі переваги та недоліки для відповідного підприємства. Деякі з найбільш відомих гравців на ринку програмних систем управління талантами: Cornerstone OnDemand, Saba, SAP і Talentsoft [27].

Важливо розуміти, що під час формування системи управління талантами та виборі відповідних інструментів кожна організація повинна враховувати специфіку своєї діяльності, актуальні потреби бізнесу та аспекти корпоративної культури компанії [15].

Якщо підприємство ефективно використовує інструменти талант-менеджменту, то це надає йому ряд переваг (рис. 1.2.3).

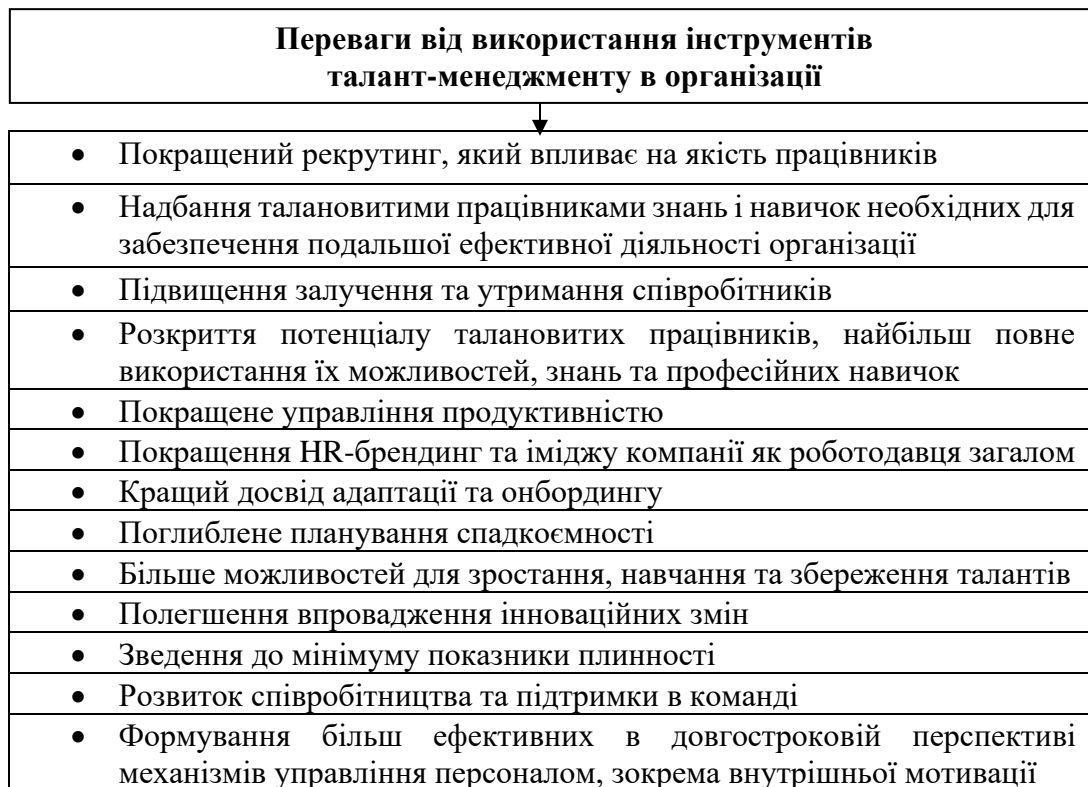


Рис. 1.2.3. Переваги від використання інструментів системи талант-менеджменту в організації*

*Складено автором на основі [7, 10, 13].

Отже, ефективна система талант-менеджменту, яка тісно інтегрована із цілями компанії та загальною корпоративною стратегією, дає можливість сформувати ефективні та стійкі конкурентні переваги як персоналу, так і компанії на ринку в цілому. А правильне застосування інструментарію системи талант-менеджменту щодо залучення, збереження, розвитку, утриманню, оцінки, мотивації та винагороди талановитих співробітників дасть змогу ефективно управляти талановитими працівниками, і як результат, сприяти розвитку їх потенціалу, прискорити інноваційний процес, збільшити дохід компанії та отримати більш високі результати. Таким чином, правильно вибудована система управління талантами та ефективно підібрані інструменти для її реалізації є запорукою розвитку талановитого персоналу та конкурентоздатності підприємства у цілому.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» є вертикально інтегрованим лідером українського аграрного виробництва з зарубіжними виробничими активами та європейським акціонерним капіталом, що працює в галузях птахівництва, рослинництва, зернопереробки, виробництва комбікормів, м'ясопереробки і тваринництва. ПрАТ «МХП» володіє та контролює всі етапи виробничого процесу курятини: від вирощення інкубаційних яєць до поширення і продажів фінальної продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годування птиці комбікормів. Вертикальна інтеграція зменшує залежність організацію «МХП» від постачальників і цін на сировину, забезпечує компанії повний контроль над якістю та собівартістю виробленої продукції, а також дозволяє втілювати сувору політику біобезпеки [44].

Миронівський Хлібопродукт охоплює близько 50% ринку курячого м'яса в Україні, об'єднує 19 підприємств та випускає продукти торгових марок «Наша Ряба», «Легко!», «Бащинський», «Qualiko», «UkrainianChicken». Продукція «МХП» експортується в більш, ніж 60 країн світу [44].

Бачення організації «МХП» — бути одним із світових лідерів аграрного ринку у сфері птахівництва.

Стратегічна мета компанії — забезпечити високі темпи зростання за всіма бізнес-напрямами.

Мета компанії — демонструвати стійке фінансово-економічне й операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності діяльності та покращенню якості своєї продукції [43].

Унікальна бізнес-модель і інтенсивні капіталовкладення в розвиток і будівництво нових виробничих об'єктів з високим рівнем ефективності — це головні переваги організації «МХП» при порівнянні з конкурентами.

Агроіндустріальний холдинг «Миронівський хлібопродукт» за підсумками опитування провідних експертів з управління людським капіталом, проведеного міжнародним кадровим порталом «HR Wisdom Summit 2019», увійшов до рейтингу ТОП-10 кращих українських роботодавців, а також отримав відзнаку — «HR-лідер в інноваціях» [24].

У компанії розроблена та ухвалена нова HR-стратегія, яка реалізується за такими напрямками:

- підвищення організаційної ефективності;
- побудова ефективних HR-процесів;
- зміна управлінських практик;
- підвищення рівня залученості та мотивації працівників [48].

Усі кадрові процедури ПрАТ «МХП» спрямовані на вирішення таких завдань:

- планування і регулювання чисельності персоналу на необхідному рівні для виконання та вирішення поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих спеціалістів для зайняття керівних посад;
- інформування співробітників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань щодо управління компанією в тих аспектах діяльності, в котрих працівників можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації працівників на необхідному на поточний момент рівні;
- забезпечення високого рівня ефективності відбору, підбору та найму працівників через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

- створення умов для об’єктивного оцінювання персоналу та визнання заслуг кожного;
- формування системи професійного навчання і розвитку програм наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації працівників [48].

Важливим аспектом при дослідженні кадрового забезпечення будь-якої організації, незалежно від виду її діяльності, є аналіз структури персоналу за різноманітними показниками. Детальну структуру персоналу станом на кінець 2021 року в розрізі всіх підприємств, що входять до складу групи «МХП» представлено в Додатку Е.

Проаналізуємо структуру персоналу за категоріями працівників та з’ясуємо динаміку змін (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Динаміка структури персоналу за категоріями працівників
у ПрАТ «МХП»*

Категорії персоналу	2019 р.		2020 р.		Відхилення		2021 р.		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абс.	Відн.	Осіб	%	Абс.	Відн.
Чисельність персоналу, всього	27 234	100	27 589	100	355	1,30	28 698	100	1109	4,01
в т. ч.:										
- керівники	3 456	12,5	2 401	8,7	-1055	-30,52	2511	8,75	111	4,62
- спеціалісти	4 428	16,25	5 039	18,26	611	13,79	5210	18,16	171	3,39
- робітники	19 350	71,05	20 149	73,04	799	4,12	20 977	73,09	828	4,1

*Розроблено автором на основі [43].

Спостерігається тенденція до збільшення чисельності персоналу протягом останніх трьох років, що є результатом реформування корпоративної системи управління та використання провідних технік управління персоналом. Представимо даний аналіз також у вигляді гістограми (рис. 2.1.1). Можна зазначити, що стабільно найбільшу частку у структуру персоналу становлять робітники понад 70%, спеціалісти близько 18%, а керівники – 8%.

Аналіз структури персоналу за категоріями працівників також дозволяє зробити висновок про норму керованості на підприємстві. Для ПрАТ «МХП» діапазон контролю складає 5 осіб, що повністю відповідає оптимальному числу підлеглих.

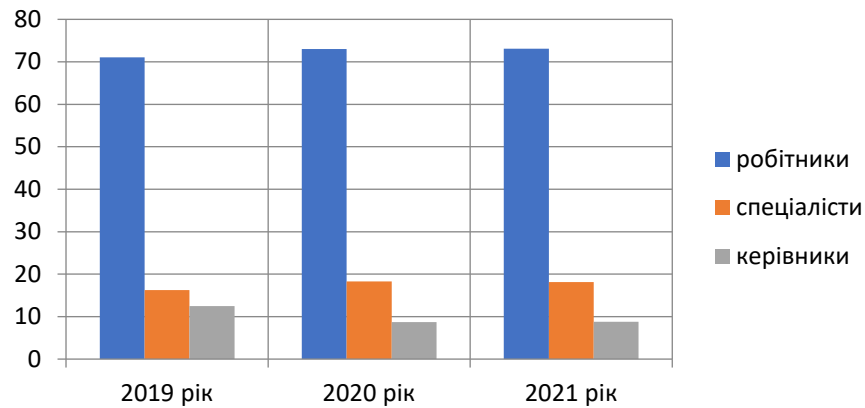


Рис. 2.1.1. Динаміка структури персоналу за категоріями працівників у ПрАТ «МХП» 2019-2021 р.*

*Розроблено автором на основі [43].

ПрАТ «МХП» у своїй діяльності сприяє поширенню політики гендерної рівності. У компанії немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей [43]. Здійснимо аналіз гендерної структури персоналу (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Динаміка структура персоналу за статтю у ПрАТ «МХП»*

Стать:	2019 р.		2020 р.		Відхилення		2021 р.		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	Абс.	Відн.	Осіб	%	Абс.	Відн.
Жіноча	10 368	38	10 893	39	525	5,0	11 184	39	291	2,67
Чоловіча	16 866	62	16 696	61	-170	-1,0	17 514	61	818	4,89

*Розроблено автором на основі [43].

З даних табл. 2.1.2 можна зробити висновок, що змін у гендерній структурі не сталося, не дивлячись на те, що відбулося збільшення чисельності персоналу. У гендерній структурі підприємства переважають чоловіки.

Проаналізуємо динаміку структури персоналу «МХП» за віковими категоріями у табл. 2.1.3. Представимо даний аналіз також у вигляді гістограми на рис. 2.2.2.

Таблиця 2.1.3

Динаміка структури персоналу ПрАТ «МХП» за віковими категоріями*

Кількість працюючих завіком	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
	Осіб	структура, %	Осіб	структура, %	Абс.	Відносне, %
До 30 років	6 109	22,1	7 037	24,5	928	15,19
31-40 років	8536	30,9	8634	30,1	98	1,14
41-50 років	6521	23,6	6639	23,1	118	1,80
51 та більше	6 423	23,4	6 388	22,3	-35	-0,54

*Розроблено автором на основі [43].

Аналізуючи динаміку структури персоналу за віком можна зазначити, що найбільшу кількість становить персонал віком 30-40 років (30% від загального обсягу персоналу), 24,5% становить персонал до 30 років, що є досить значим у структурі персоналу, приблизно таку ж кількість становить кількість працівників віком після 40 та 50 років. Це свідчить про рівномірний розподіл між усіма категоріями працівників.

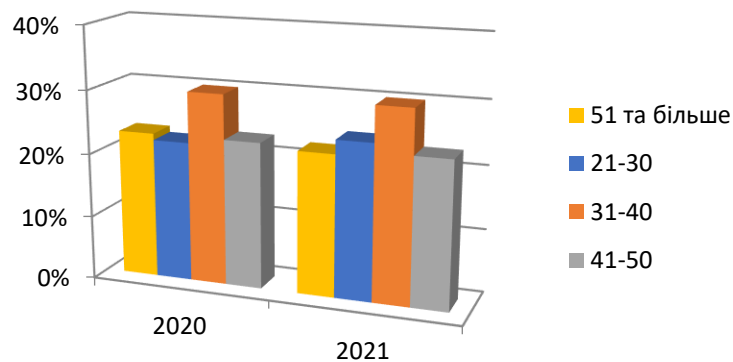


Рис. 2.2.2. Динаміка структури персоналу ПрАТ «МХП» за віковими категоріями 2020-2021 р.*

*Розроблено автором на основі [43].

Позитивною є тенденцією до збільшення кількості молодих працівників. Це можливо за рахунок програм компанії у вигляді практик, стажувань, та відкритої політики до найму молодих спеціалістів.

У табл. 2.1.4 проведемо аналіз руху персоналу у Центральному Офісі ПрАТ «МХП» у місті Києві. Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін. У 2020 році відбулося зменшення працівників на 1%, а у 2021 їх кількість зросла на 8%. Найбільша кількість звільнень спостерігалась у 2020 році, що на 52% більше, ніж у 2019 році. Відповідно, у 2021 році спостерігався активний набір кадрів у 282 особи, що становить на 21%, ніж попереднього року.

Таблиця 2.1.4

Аналіз руху персоналу Центрального Офісу ПрАТ «МХП» у 2019-2021 рр.*

Показники	2019	2020	2021	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	836	827	895	-9	68	-1,08	8,22
Кількість прийнятих працівників	246	233	282	-13	49	-5,28	21,03
Кількість звільнених працівників	209	318	214	112	109	52,15	-32,70
Коефіцієнт загального обороту	0,54	0,66	0,55	0,12	-0,11	-	-
Коефіцієнт плинності	0,25	0,38	0,24	0,13	-0,14	-	-
Коефіцієнт стабільності	0,75	0,62	0,76	-0,13	0,14	-	-

*Розроблено автором на основі [43].

Коефіцієнт плинності зменшився у порівнянні з 2020 роком, а коефіцієнт стабільності зріс відповідно, що свідчить про покращення роботи служби управління персоналу в Центральному Офісі.

У Додатку Е розрахований коефіцієнт плинності руху персоналу станом на кінець 2021 року в розрізі всіх підприємств, що входять до складу групи. Даний коефіцієнт не перевищує норму у 5% та становить 4,32% що є свідченням того, що в компанії сильні корпоративні цінності і відбору персоналу приділяють багато часу. Коефіцієнт плинності персоналу у ЦО є набагато меншим, що доводить про необхідність вивченню причин цьому

явищу. Однією із причин є фактор того, що компанія спрямовує активну увагу на професійне навчання і розвиток менеджерів та спеціалістів регіональних офісів та не застосовує цю політику на робітників.

Плинність кадрів серед робітників на всіх майданчиках «МХП» у 2021 році становила 24% (20% у 2020 році та 22% у 2019 році). Ця цифра не вважається незвичною з огляду на сезонний характер зайнятості в аграрному секторі. Адже специфіка агропромислової діяльності полягає у тому, що кількість співробітників на зимовий період зменшується у зв'язку із закінченням літніх робіт. Також такий високий коефіцієнт пояснюється, що коли член організації залишає одне підприємство в межах Групи та переходить на інше, вони класифікуються як нове робоче місце.

Проте в деяких регіонах коефіцієнт є досить високим. Наприклад, у Вінницькому регіоні агрохолдинг «МХП» представлений підприємствами птахівничого, рослинницької, логістичного напрямків, на яких працює близько 10 тисяч співробітників. Плинність на підприємствах птахівничого напрямку на кінець 2021 року склала близько 40%, найбільша частка з яких - працівники виробничих підрозділів.

Таким чином, досліджуючи структуру персоналу в розрізі останніх трьох років виявлено, що в компанії наявна тенденція до збільшення кількості працівників. Аналіз структури персоналу за категоріями посад засвідчив, що в ПрАТ «МХП» не відбувається порушення норми керованості. Виявлено, що гендерна структура протягом останніх трьох років є збалансованою. Найбільшу кількість становить персонал віком 30-40 років (30% від загального обсягу персоналу), спостерігається рівномірний розподіл між усіма категоріями працівників. Кількість молодих спеціалістів становить понад 25%, адже компанія відкрита до найму молодих спеціалістів. Коефіцієнт плинності в ЦО у 2021 році є досить низьким. Загальний коефіцієнт плинності в ПрАТ «МХП» не перевищує граничний рівень, проте спостерігається висока плинність серед робітників, що можна пояснити з огляду на сезонний характер зайнятості в аграрному секторі.

2.2. Особливості застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

У ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» створена екосистема для розвитку працівників, їх навичок і талантів. Ця екосистема проєктів для професійного розвитку та кар'єрного зростання талановитих співробітників холдингу «МХП», отримала високе визнання колег та увійшла до рейтингу «ТОП-10 кращих навчальних програм» проведеного міжнародним кадровим порталом «HR Wisdom Summit 2019» [24].

Керівництво компанії націлено на пошук та розвиток талановитих працівників. HR-стратегія компанії спрямована на забезпечення організації працівниками, які володіють тими якісними характеристиками, що відповідають її цілям та стратегії розвитку [43]. Керівництво компанії вважає, що майбутнє за молодими талантами, стартапами і інноваціями, які допоможуть вирішити класичні бізнес-завдання, застосовуючи новаторські ідеї, нестандартні підходи і головне — маючи свіжий погляд на ті чи інші проблематики.

Для аналізу інструментів системи талант-менеджменту у ПрАТ «МХП» необхідно оцінити її структуру та всі складові, а також вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на функціонування даної системи.

Система розвитку персоналу у талант-менеджменті компанії «МХП» включає комплекс заходів з питань безперервного професійного навчання працівників, перепідготовки і підвищення кваліфікації, професійної адаптації, періодичного оцінювання персоналу, планування кар'єрного розвитку, підготовку кадрового резерву та формування корпоративної культури у цілому (рис. 2.2.1).

Інфраструктурою, що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу в організації «МХП», є Центр Оцінки та Розвитку, який розпочав свою роботу у 2018 році у Центральному Офісі у складі департаменту управління персоналом та комунікаціями. Центр оцінки та розвитку спільно з

командою з персоналу сприяє розробці індивідуальних навчальних програм, які можуть включати в себе семінари, заняття, відвідування конференцій тренінгів, виконання практичних завдань, методи дистанційного розвитку та індивідуальний коучинг.

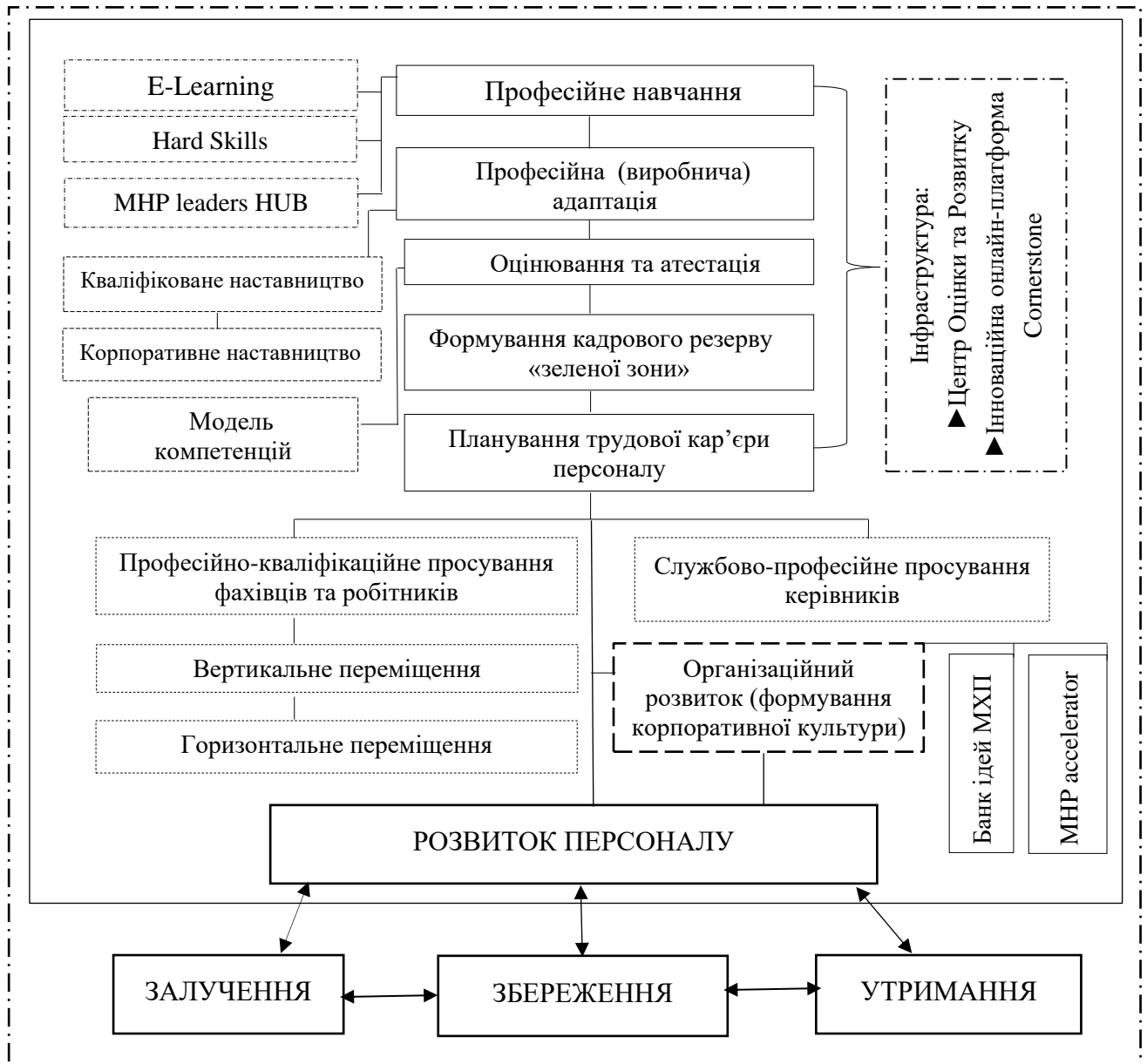


Рис. 2.2.1. Підсистема розвитку персоналу в системі талант-менеджменту ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором на основі [43, 47-50].

Перед тим як детальніше дослідити систему розвитку талантів, розглянемо особливості реалізації напрямів талант-менеджменту у ПрАТ

«МХП», які існують в компанії. Задачі управління талантами в компанії, які забезпечують ефективне досягнення стратегічних цілей організації «МХП», полягають у наступному:

- розвиток HR-брендингу;
- залучення, виявлення та збереження обдарованих працівників;
- адаптація та наставництво працівників, з метою збереження талантів;
- активізація потенційних можливостей талантів;
- організація кар'єрного розвитку працівників;
- робота зі створення резерву керівників;
- постійний розвиток працівників;
- оцінювання та мотивація;
- формування творчої та креативної атмосфери.

Стратегія «МХП» щодо залучення високопрофесійних кадрів передбачає розробку комплексу заходів, спрямованих на посилення бренду та покращення репутації компанії [43]. Організація «МХП» кожного року отримує номінації в різних рейтингах, проведеними експертами з управління людським капіталом. У 2021 році міжнародною компанією «Korn Ferry» стало щорічне дослідження ТОП кращих роботодавців в агросекторі за опитуванням співробітників, де компанія «МХП» отримала досить високе визнання від своїх працівників, проте поступилася таким компаніям як «Kernel» та «Harveast» (рис. 2.2.2).

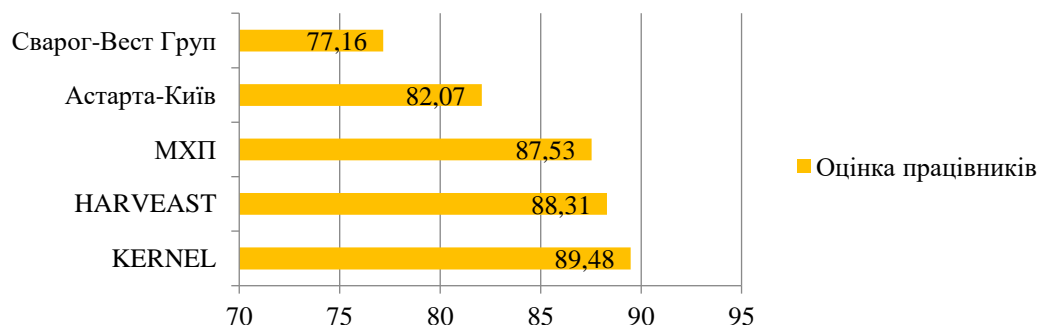


Рис. 2.2.2. Рейтинг ТОП-5 кращих роботодавців в агросекторі за опитуванням співробітників 2021 р. [23]

До іншого рейтингу ТОП-10 кращих українських роботодавців «HR

Wisdom Summit 2021» увійшли 5 компаній-представників агросектору, серед яких був також зазначений агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (Додаток Ж). За результатами «Премії HR-бренд Україна – 2021» компанія «МХП» отримала три нагороди за проекти: 1) «Мобільний рекрутинг» для проведення виїзних інтерв'ю з потенційними кандидатами у регіонах; 2) офіс мрії компанії МНР Dream House, котрий є безпечним, навіть у період пандемії, інноваційним та комфортним місцем; 3) «МНР Leaders HUB», яка перемогла в номінації «Краща програма з розвитку лідерів» [25]. Це свідчить про ефективну реалізацію HR-брендингу як інструменту для залучення талантів.

Компанія відкрита до молодих спеціалістів або студентів для подальшого працевлаштування з метою виявлення та підтримки талановитих працівників. Організація «МХП» отримала нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт», яка створена спеціально для активної молоді. «МХП СТАРТ» – це можливість відвідати виробничі потужності холдингу, пройти стажування та стати частиною команди професіоналів організації «МХП» [43].

Динаміку учасників та кількість молодих спеціалістів, які після участі стали працівниками компанії «МХП» проаналізовано у табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Динаміка учасників програми «МХП Старт»*

Учасники програми	2019	2020	2021	Відхилення			
				абс.		відн., %	
				2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Молоді спеціалісти	194	309	266	115	-43	59,27	-13,91
Інтерни	167	344	296	177	-48	105,98	-13,95
Загальна кількість учасників	331	653	562	322	-91	97,28	-13,93
Кількість молодих фахівців, зайнятих після участі у програмі	194	309	266	115	-43	59,27	-13,91
Кількість молодих спеціалістів, які ще працювали на кінець року	164	230	222	66	-8	40,24	-3,47

*Розроблено автором на основі [43].

Можна спостерігати, що у 2021 році зменшилась кількість учасників програми. Проте кількість молодих спеціалістів, які пройшли програми та ще працюють майже не відрізняється від попереднього року та становить 39% від загальної кількості учасників, що є свідченням про ефективне залучення молодих спеціалістів та потенційних талантів для підприємства (рис. 2.2.3).

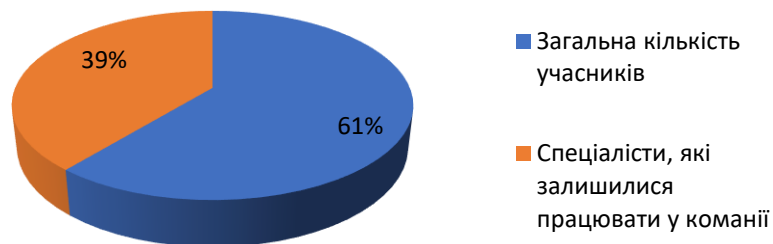


Рис. 2.2.3. Спеціалісти, які залишилися після програми «МХП Старт» у 2021р.*

*Розроблено автором на основі [43].

В компанії існує адаптація співробітників або пристосування до нових умов та вимог праці з ціллю збереження цінних та талановитих кадрів. З метою полегшення адаптації талановитого працівника в «МХП» відділом управління персоналу готується його індивідуальний план, який буде на платформі «CornerStone» до його виходу, де він зможе отримати відповіді на всі питання, які виникнуть в нього [47]. Також використовують метод наставництва, метою якого є надання допомоги талантам у їх професійному становленні та розвитку особистими наставниками.

У ПрАТ «МХП» є два типи наставників: корпоративний та кваліфікаційний наставник. Перший тип передбачає працівника, котрий консультує на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень професійних знань і навичок. Другий тип представляє співробітника, який супроводжує і контролює процес проходження нового працівника (стажера) програм навчання, допомагає у професійному становленні, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам [49].

Досить ефективним інструментом для роботи з талантами та їх розвитку це інноваційна навчальна платформа «CornerStone», що представляє цілодобову систему дистанційного навчання. Вона регулярно оновлюється широким розмаїттям навчальних матеріалів та забезпечує талановитого працівника особистим кабінетом. «CornerStone» дозволяє складати власні плани розвитку та вихідні матеріали з питань, що стосуються їх зайнятості або ж і сама може рекомендувати певні електронні курси і книги, лекції ТОП-менеджерів компанії, воркшопи, майстер-класи, індивідуальний коучинг на покращення тих компетенцій, які необхідні працівнику у роботі його відділу.

Важливою складовою розвитку талантів у компанії «МХП» це професійне навчання працівників, що діє у трьох ключових різнобічних напрямках: «Менеджерська програма», платформа дистанційного навчання E-learning та програма Hard Skills (рис. 2.2.4).

Менеджерська програма	E-learning	Hard skills
<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне мислення • інноваційність • аналітичне мислення • управління проектами • трансформація бізнесу • фінансові знання • комунікація • лідерство 	<ul style="list-style-type: none"> • English online • Онлайн курси • Електронні книги • Відеоуроки • Статті • лекції ТОП-менеджерів компанії • запис на тренінги та воркшопи 	<ul style="list-style-type: none"> • Професійна сертифікація • Розвиток потенціалу працівника • Розвиток професійних та особистих навичок • індивідуальний план розвитку • коучінг

Рис. 2.2.4. Ключові напрямки у сфері професійного навчання

*Розроблено автором на основі [43, 48].

Програма E-learning — система дистанційного онлайн-навчання з актуальною базою унікальних матеріалів для саморозвитку. Її використання можливе без прив'язки до місця чи часу.

Програма Hard Skills — внутрішня система професійної сертифікації, що сприяє функціональному розвитку професійних знань та навичок талановитих працівників холдингу. Експерти HR-відділу допомагають співробітникам

реалізувати власний потенціал, отримати консультацію по всім виникаючим питанням щодо професійного чи особистого розвитку [43].

Програма HardSkills передбачає чотири етапи (рис. 2.2.5). Реалізація та підтримка полягає у індивідуальному коучингу, основне завдання якого стимулювати до самонавчання та саморозвитку працівника, щоб у процесі своєї роботи він навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи розв'язання нових бізнес-завдань.

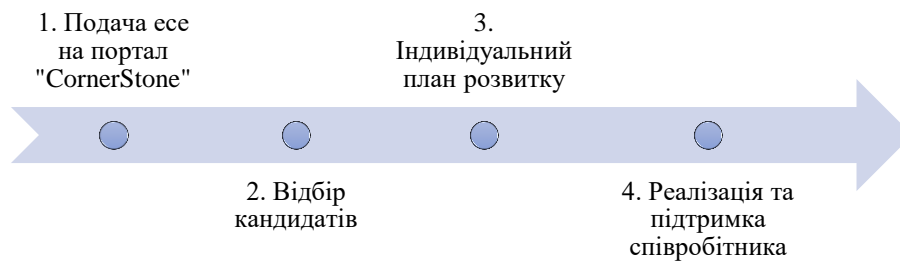


Рис. 2.2.5. Етапи програми HardSkills у ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором на основі [43].

Унікальним прикладним інструментом для визначення найбільш потенційних співробітників та їх зростання в компанії є «Менеджерська програма» або як її називають всередині компанії «МНР Leaders HUB», яка перемогла в номінації «Краща програма з розвитку лідерів» за результатами «Премії HR-бренд Україна – 2021». Дана програма надає талановитим співробітникам можливість навчатися за технологіями провідної бізнес-школи «INSEAD», а також на базі знань викладачів міжнародного рівня консалтингових компаній «McKinsey», Академії «Ernst&Young» та «Deloitte».

Впродовж програми «МНР Leaders HUB» учасники мають можливість розвинути та вдосконалити навички, які представлені у табл. 2.2.2.

Навчаючись за цією програмою, кожен учасник збільшує свою професійну цінність, тому в майбутньому випускників «МНР Leaders HUB» будуть розглядати як претендентів на керівні посади у структурах агрохолдингу «МХП».

Таблиця 2.2.2

Навички для розвитку працівника за програмою «МНР Leaders HUB»*

Лідерські навички:	Трансформаційне лідерство; управління командою; організаційні зміни; реалізація стратегій.
Інноваційність	Адаптивність, креативність; управління змінами; мислення "Out of box"; генерація ідей.
Комунікація	Комунікабельність; переговори і надання впливу; навички презентацій і публічних виступів; ділове листування.
Стратегія	Стратегічне і критичне мислення; методи прийняття рішень; оцінка ризиків; реалізація стратегії.
Управління проектами	Системне планування і управління проектами; управління ризиками в проектах; оцінка та відбір інвестиційних проектів.
Корпоративні фінанси	Сучасні підходи і методи управління фін. діяльністю компанії; структурування капіталів; планування і бюджетування витрат.

*Розроблено автором на основі [43].

Взяти участь у відборі може кожен співробітник подавши заявку в системі «CornerStone» в кінці зими кожного року. Процес відбору учасників в «МНР Leaders HUB» передбачає досить багато етапів (рис. 2.2.6) .

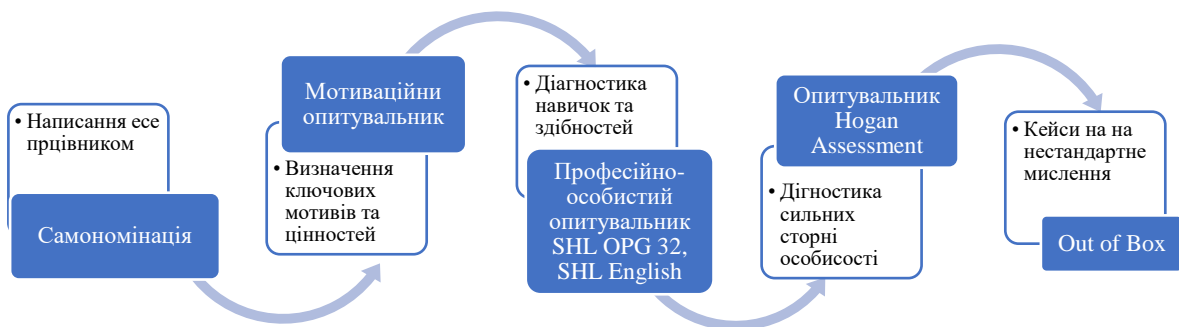


Рис. 2.2.6. Етапи відбору «МНР Leaders HUB»*

*Розроблено автором на основі [43].

Система оцінки персоналу, включаючи талановитих працівників, відбувається через платформу «CornerStone». Співробітники щорічно проходять процедуру оцінювання їх ефективності. Етапи реалізації оцінювання персоналу представлені на рис. 2.2.7.

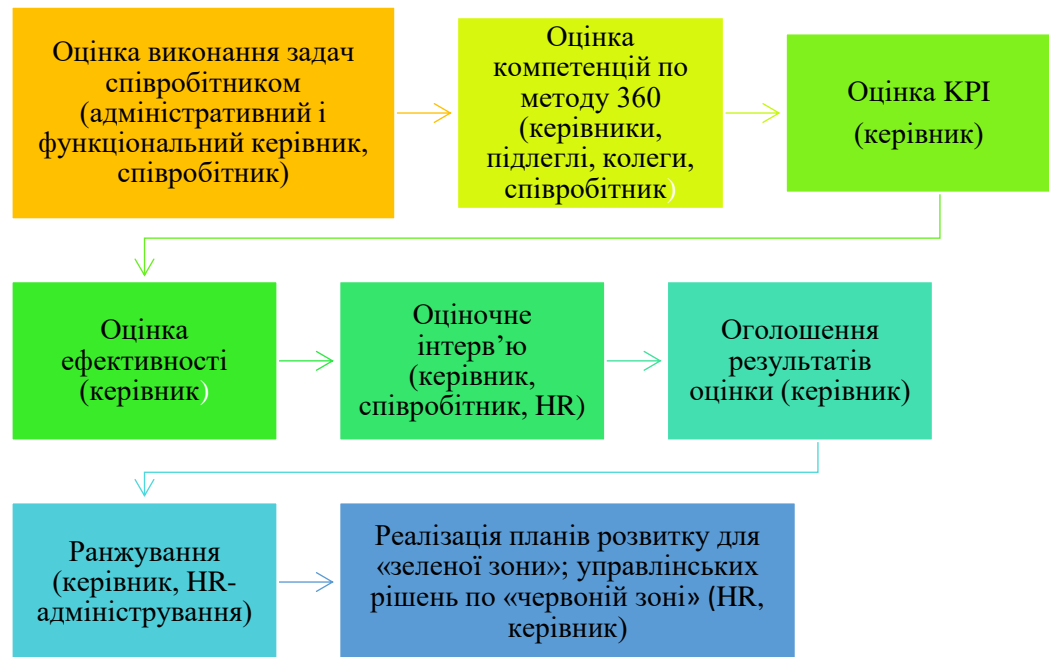


Рис. 2.2.7. Етапи реалізації оцінювання персоналу*

*Розроблено автором на основі [50].

Структура оцінки передбачає такі компоненти: задачі, компетенції, ефективність, професіональний/кар'єрний розвиток, план індивідуального розвитку. Оцінка здійснюється щоквартально, або щомісячно – на вибір керівника. Оцінка передбачає відкритий зворотній зв'язок для кожного співробітника.

Один із найбільш ефективних принципів оцінювання є принцип оцінки за компетенціями. У ПрАТ «МХП» була розроблена власна модель компетенцій спеціалістів та керівників (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Модель компетенцій спеціалістів та керівників ПрАТ «МХП»*

Управлінські (оцінюються тільки у керівників):	Особистісні (оцінюються у всіх, 2 обов'язково + мінімум 2 на вибір керівника):
Стратегічне мислення	Лідерство
	Комунікації
Розвиток підлеглих	Орієнтація на результат (обов'язково оцінюється)
	Інноваційне мислення
Управління залученістю	Клієнтоорієнтованість (обов'язково оцінюється)
	Адаптивність

*Розроблено автором на основі [50].

Модель компетенцій зручна тим, що дозволяє визначити, які саме якості працівника потребують розвитку. Приклад питань по компетенціям наданий у Додатку 3.

За результатами річного оцінювання в МХП, близько 15% персоналу потрапляє в «зелену зону» (високий рівень ефективності), близько 20% персоналу потрапляє в «червону зону» (низький рівень ефективності) [50].

Ранжування працівників відповідно до річної оцінки представлено на рис. 2.2.8.

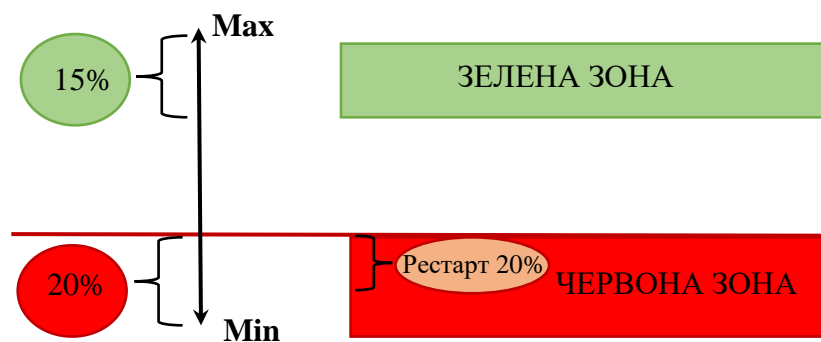


Рис. 2.2.8. Принципи ранжування працівників за результатами річної оцінки*

*Розроблено автором на основі [50].

Це означає, що 20% співробітників з тих хто потрапили в «червону зону» можуть здійснити рестарт (випробувальний термін до 3 місяців, з повторним проходженням оцінки), інші 80% співробітників «червоної зони» повинні залишити компанію через низькі показники ефективності. Працівники, які потрапили до «зеленої зони» становлять кадровий резерв компанії. Для них існує програма мотивації, яка складається з трьох блоків (рис. 2.2.9).

Публічне визнання полягає у тому, що після річної оцінки відбувається нагородження працівників «зеленої зони» на церемонії «Зірки МХП», де голова правління «МХП» дарує кожному переможцю (найефективнішим співробітникам) статуетку. Матеріальна мотивація «зеленої зони» полягає у премії у вигляді додаткової заробітної плати працівника.



Рис. 2.2.9. Програма мотивації для працівників «зеленої зони»*

*Розроблено автором на основі [43, 50].

У компанії «МХП» працює програма «Кадровий резерв», яка є важливою складовою розвитку персоналу та надає можливість готувати талановитих фахівців на базі підприємств компанії. Тому у 2021 р. до 90% керівних вакансій було закрито за рахунок власного кадрового резерву. Згідно звіту компанії формування кадрового резерву забезпечує своєчасне заміщення вакантних посад новими обдарованими працівниками, сталість управління організацією та її структурними підрозділами; навчання претендентів на визначені посади; постійне набуття ними необхідного досвіду [43].

Планування трудової кар'єри працівника в організації «МХП» відбувається з моменту прийняття на роботу та до його звільнення. Кар'єрне просування розглядається не тільки як вертикальне переміщення службовими сходами, але й просування у суміжних сферах діяльності, тобто просування горизонтальною кар'єрою.

Можливості для кар'єрного просування в компанії «МХП» є для кожного, адже за результатами роботи працівник має можливість потрапити до «зеленої зони», тобто стати кадровим резервом компанії, або через програми, такі як «МНР Leaders HUB», випускників котрої будуть розглядати як претендентів на керівні посади у структурах агрохолдингу «МХП».

Заключною складовою системи розвитку персоналу організації «МХП» є організаційний розвиток, тобто формування корпоративної культури.

Діагностуємо тип організаційної культури агрохолдингу «МХП» за методикою організаційних культур К. Камерона і Р. Куїнна, в основі якої лежить рамкова конструкція конкуруючих цінностей.

Залежно від цінностей, поділюваних в організації, автори виділяють ієрархічний, ринковий, клановий і адхократичний типи культур. Для цього скористаємося анкетною, в якій пропонується використовувати для оцінки шість параметрів культури: найважливіші характеристики організації, стиль лідерства, управління найманими працівниками, сполучна сутність організації, стратегічна спрямованість, критерії успіху [11].

Побудова організаційної культури підприємства проводиться вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. Загальна мета організаційної культури компанії «МХП» полягає у створенні здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності агрохолдингу [43].

Компанія є динамічним і творчим місцем роботи, котра фокусується на індивідуальному підході до працівників. Переважає бажання бути одним із світових лідерів та досягати поставлених цілей. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню й новаторству. Керівництво надає більшого значення гнучкості, динамічності, адаптивності, зовнішньому позиціонуванню організації (відносинам з клієнтами, іміджу) та внутрішнім процесам в компанії. Здійснимо кількісний профіль персоналу у табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Кількісний профіль персоналу*

Тип культури	Існуюча культура	Бажана культура
	Середній бал	
Кланова	15,6	20,5
Адхократична	55,5	53,5
Ринкова	21,4	21,7
Ієрархічна	7,5	4,3

* Розроблено автором

В організації «МХП» переважає адхократичний тип організаційної культури (рис. 2.2.10). Даний тип вирізняється здатністю прискорювати

адаптивність, найбільш гнучко і швидко реагувати на різкі зовнішні зміни, поєднуючи в собі принципи новаторства і заохочення творчості. Велике значення надається традиціям та розвитку сприятливого морально-психологічного клімату.

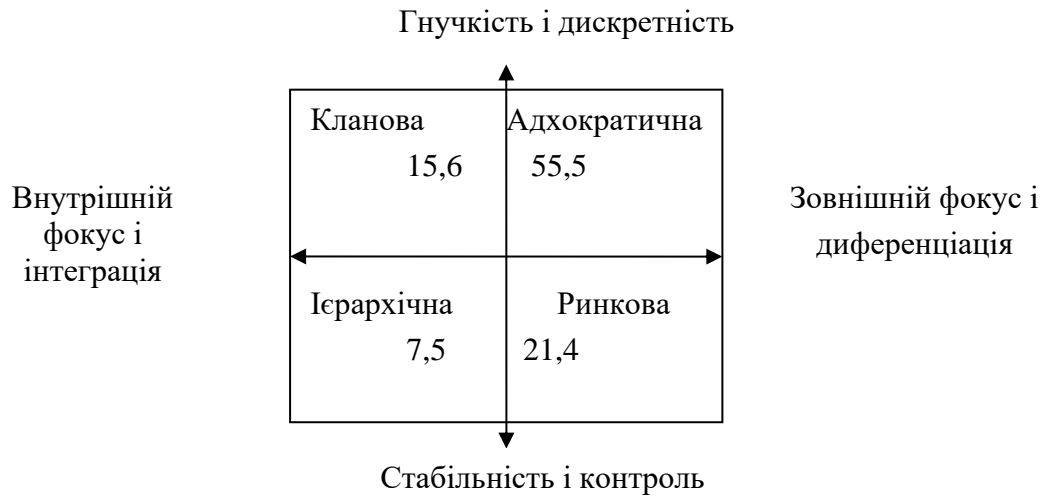


Рис. 2.2.10. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором

Здійснимо загальний профіль організаційної культури компанії «МХП», який наведений на рис. 2.2.11.

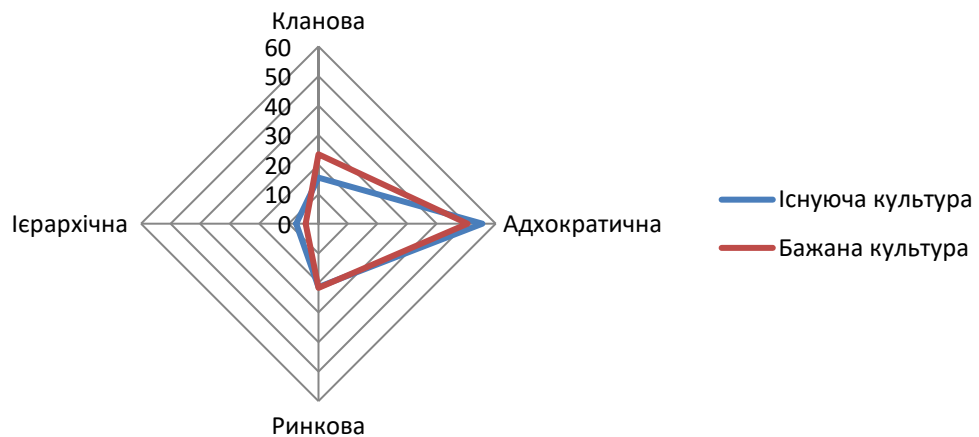


Рис. 2.2.11. Загальний профіль організаційної культури ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором

Загальний профіль організаційної культури свідчить про баланс цінностей та узгодженість організаційної культури компанії. Персонал виділяє

прихильність до адхократичного та ринкового типу, тобто прагне працювати в компанії, яка з одного боку буде транслювати гнучкість, дискретність, динамізм, з іншого - внутрішню орієнтацію, інтеграцію, єдність.

Провідною технологією для управління організаційним розвитком стала впроваджена в компанію система моніторингу емоційних станів співробітників (СМЕС), котра показує ефективність роботи як для співробітників, так і для керівництва [44]. Мета проекту – дати персоналу більше можливостей в рамках одного бізнесу і підвищити його продуктивність. За допомогою даної програми керівництво має можливість адаптувати корпоративну культуру і бізнес-процеси, та розуміти як співробітники приймають інновації або зміни, які впроваджуються, а також надати інформацію про схильності працівника до тої чи іншої роботи [43].

Система моніторингу емоційних станів (СМЕС) на підставі алгоритмів штучного інтелекту визначає емоційний стан людини, яке порівнюється з картою його ефективності [44]. Система фіксує різного роду емоційні стани на робочому місці (рис. 2.2.12).

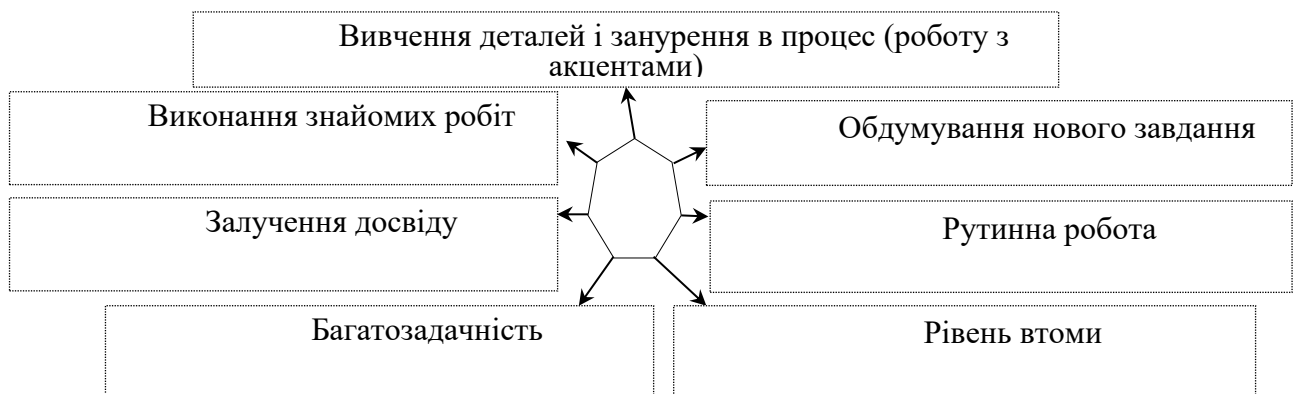


Рис. 2.2.12. Емоційні стани на робочому місці, які фіксує СМЕС*

*Розроблено автором на основі [44].

Якщо в якийсь момент у працівника показники вийшли з норми – це привід відреагувати, наприклад перевірити динаміку по всьому департаменту. Якщо настрій зіпсувався відразу у всіх, може бути проблема в керівникові. У компанії планується подальше поширення системи моніторингу з центрального офісу «МХП» на регіональний рівень.

Останнім завданням реалізації талант-менеджменту є формування творчої та креативної атмосфери, яка є одним із напрямів корпоративної культури. Побудова даної атмосфери проводиться за допомогою проектів, які розкривають творчий потенціал працівників. В «МХП» діє програма з акселерації стартапів МНР accelerator, котра спрямована на пошук, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу [43]. Увага організації сфокусована на тому, як робота з інноваціями змінює корпоративну культуру компанії, як вона впливає на сприйняття трансформацій, впровадження інноваційних проектів всередині, створення творчих та креативних ідей та розвиток потенціалу талановитих працівників. Переможці програми мають можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з «МХП». Також цікавим проектом компанії є «Банк ідей МХП», у якому можна запропонувати ініціативу щодо поліпшення будь-яких управлінських чи технологічних процесів й отримати за це винагороду.

Таким чином, у результаті детального дослідження системи розвитку персоналу в концепції талант-менеджменту, проаналізуємо попит на навчання та розвиток від працівників, які мають доступ до онлайн-платформи. До інноваційної платформи мають доступ 4000 співробітників, зокрема спеціалістів та керівників відділів регіональних центрів, а також ЦО «МХП». Станом на 2021 рік для участі у навчальних програмах від Центру Оцінки та Розвитку подали заявки через онлайн-платформу 280 працівників, з яких 198 успішно закінчили професійне навчання та виконали свої індивідуальні плани розвитку.

Здійснимо аналіз кількості працівників, які подали заявки для участі у професійному навчанні та розвитку у розрізі всіх регіональних центрів компанії (рис. 2.2.13).



Рис. 2.2.13. Кількість працівників «МХП», які подали заявки та брали участь у професійному розвитку 2021р.*

*Розроблено автором на основі [43].

Спостерігається, що найбільшу кількість заявок для участі у професійному навчанні подали працівники, які працюють у ЦО, що майже у два рази більше, ніж в інших регіональних центрів. Найбільшу кількість після ЦО подали у Вінницькому та Дніпропетровському регіональних центрах.

Проте спостерігається тенденція, що не всі заявки переходять у процес реалізації професійного розвитку, адже в областях можна спостерігати, що кількість працівників, які пройшли професійне навчання та виконали індивідуальні плани розвитку набагато менша, ніж кількість поданих заявок, окрім ЦО, де було опрацьовано та реалізовано приблизно 90% заявок. На це можуть впливати різні фактори, проте одним із них є те що, Центр Оцінки та Розвитку розташований в ЦО, де працівників більше залучають у процес розвитку і відповідно є кращим зворотній зв'язок.

У відсотковому співвідношенні кількість працівників, які брали участь у професійному розвитку до загальної кількості спеціалістів та керівників, які мають доступ до інноваційної платформи складає лише 5%, що є надзвичайно низьким показником, та може свідчити, про не розуміння важливості та цілей

професійного розвитку в компанії (рис. 2.2.14).



Рис. 2.2.14. Залученість працівників «МХП», які мають доступ до онлайн-платформи, у процес професійного розвитку 2021р.*

*Розроблено автором на основі [43].

Позитивним є явище, що до процесу розвитку, окрім спеціалістів також активно залучаються керівники відділів. Проте у розрізі працівників всієї компанії кількість працівників, які були залучені у процес професійного розвитку у 2021 році, не буде становити навіть 1%, адже не залучається така категорія працівників, як робітники (рис. 2.2.15).

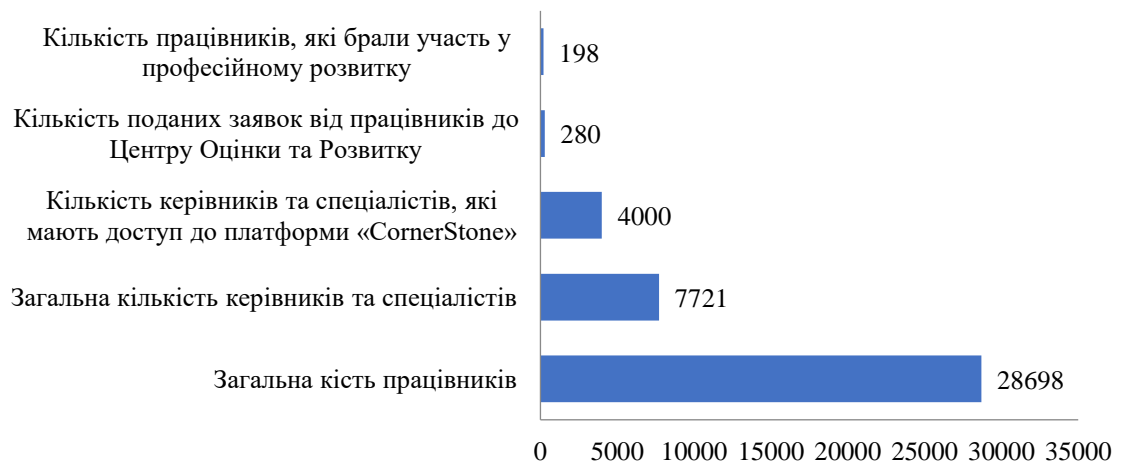


Рис. 2.2.15. Залученість працівників у процес професійного розвитку у розрізі всієї компанії «МХП» 2021р.*

*Розроблено автором на основі [43].

Дослідимо наявну систему оцінювання саме талановитих працівників. Згідно даних Cornerstone розглянемо результати річної оцінки обдарованих працівників, котрі отримали перемогу в різних програмах компанії,

спрямованих на виявлення та розвиток талантів (МНР Leaders HUB, МНР accelerator та інші) та потрапляють в «Кадровий резерв» (рис. 2.2.16).

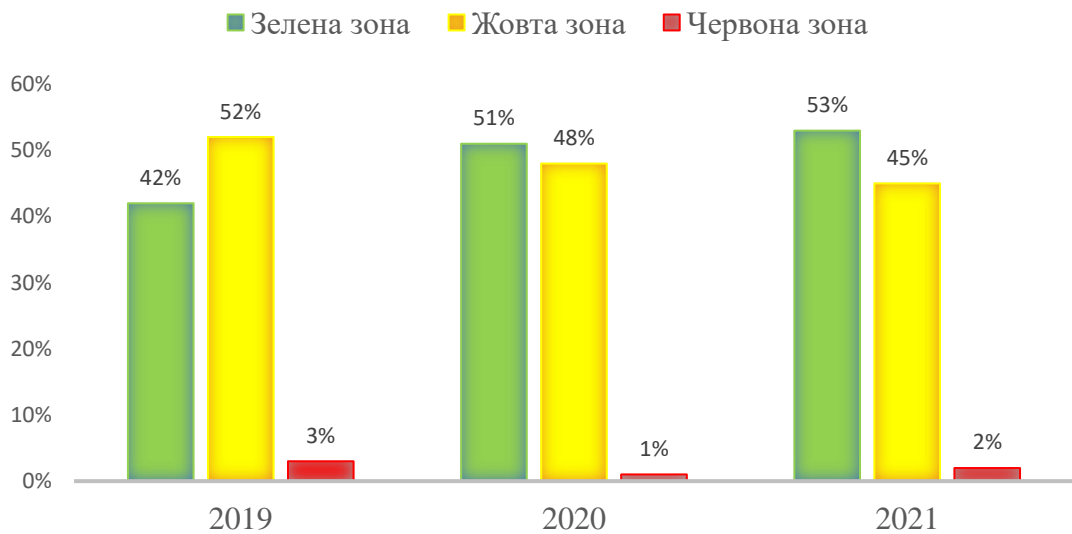


Рис. 2.2.16. Результати річної оцінки переможців програм «МХП» у 2019-2021 рр.

*Розроблено автором на основі [43, 50].

Згідно гістограми можна спостерігати, що за результатами річної оцінки до «зеленої зони» потрапляють приблизно 50% обдарованих працівників, що не є досить високим показником оцінювання талантів. У той час 45-50% переможців програм становлять «жовту зону» та 1-3% переходять до «червоної зони». Даний результат можна пояснити тим, що у розрізі всього персоналу лише 15% мають змогу потрапити до даної «зеленої зони» і 65% до «жовтої зони». Проте даний аналіз свідчить, що аспекти оцінювання саме талановитих працівників, котрі вносять інновації, креативні ідеї та можуть у довгостроковій перспективі зіграти важливу роль для компанії, ще потребують детального вивчення, аналізу та відповідного коригування з боку керівництва компанії, щоб не втратити цінні кадри через не досить досконале оцінювання.

З аналізу можна спостерігати, що в компанії є багато напрямів реалізації талант-менеджменту, які включають залучення, збереження, утримання та розвиток талановитих працівників. Для оцінки наявної системи талант-менеджменту здійснимо SWOT-аналіз (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Матриця SWOT-аналізу талант-менеджменту у ПрАТ «МХП»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) ефективний HR-брендинг 2) програми залучення талантів («МХП старт») 3) розвинута система розвитку талантів 4) наставництво та програми адаптації 5) інноваційні методи навчання (E-learning) 6) індивідуальний коучинг (Hard skills) 7) програма розвитку лідерів «МНР Leaders HUB» 8) розвинута організаційна культура 9) система моніторингу емоційних станів 10) наявність оцінки за компетенціями 11) програми мотивації працівників «зеленої зони» 12) наявність програми «Кадровий резерв» 13) поглиблене планування діловою кар'єрою 14) МНР Dream House – інноваційний офіс 15) наявність онлайн-платформи «CornerStone»	1) Низький відсоток залученості працівників у процес професійного розвитку 2) Відсутність програм мотивації та винагород для працівників «жовтої зони», які складають понад 65% персоналу за результатами оцінки 3) Ризик почуття постійного контролю за роботою деякими працівникам через систему моніторингу емоційних станів 4) Недосконале оцінювання талантів 5) Відсутність системи розвитку для робітників 6) Відсутність розподілу тренінгових програм з віковою категорією 7) не всі працівники розуміють цілей професійного розвитку в компанії
Можливості	Загрози
1) Впровадження інноваційних процесів на ринок освітніх послуг аграрного сектору 2) Розширення спектра нових програм професійного навчання та розвитку талантів агропромислових підприємств 3) Залученість провідних іноземних компаній у сферу розвитку та співпраця з ними. 4) Збільшення кількості інноваційних та креативних ідей 5) Повернення кваліфікованих трудових мігрантів 6) Розвиток державного фінансування проф-технічних училищ та відповідно розвиток їх освітньої системи 7) поширення системи моніторингу емоційних станів з центрального офісу «МХП» на регіональний рівень 8) Зростання кадрового потенціалу підприємства	1) Конкуренція за найкращі кадри з іноземними фірмами, 2) Активізація міграційних потоків талантів 3) Активний політика HR-брендингу та інструменти талант-менеджменту конкурентами на українському ринку 4) Нестабільні демографічні процеси 5) Неєфективна підготовка фахівців аграрного сектору в ВНЗ 6) Роз'єднаність бізнесу з освітою і наукою. 7) Глобальна економічна криза внаслідок війни, що призведе до зменшення фінансування на розвиток та утримання талановитих працівників 8) Низький попит на роботу в сфері АПК серед молодого покоління 9) Відсутність у працівників потреби в розвитку, через акцентування уваги на матеріальну мотивацію в умовах кризи та війни

*Розроблено автором

Отже, компанія «МХП» використовує великий асортимент інструментів талант-менеджменту, які спрямовані на виявлення та збереження обдарованих працівників, а також активізацію та постійний розвиток потенційних можливостей талантів за допомогою різного роду програм («Менеджерська програма», МНР accelerator, програма Hard Skills, Банк ідей та інші). Проте для ефективної реалізації даних напрямів необхідно постійно здійснювати аналіз кожної складової системи талант-менеджменту задля швидкого виявлення проблемних аспектів та їх рішення, що дасть змогу сформувати стійкі конкурентні переваги як персоналу, так і організації у цілому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Модель оцінювання та посилення талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

В умовах ринкової економіки у результаті розвитку і ускладнення виробництва, прискорення науково-технічного прогресу змінюються вимоги до працівників агропромислових підприємств. Зростають вимоги до рівня знань, вмінь, кваліфікації робітників, спеціалістів та керівників.

Виникають питання системного розвитку потенціалу талановитих співробітників та ефективного управління ними як одного із стратегічних напрямів підприємства, що узгоджений із виробленою керівництвом стратегією управління персоналом, принципами кадрової політики та загальною стратегією розвитку підприємства у цілому. Тому необхідним фактором збереження та нарощування лідерських позицій агропромислового підприємства є ефективне управління талантами.

У другому розділі було визначено кадрове забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», принципи кадрової політики та HR-стратегії, було охарактеризовано реалізацію інструментів талант-менеджменту, систему розвитку талантів, її переваги, недоліки та суперечності. Метою третього розділу буде оцінити та вдосконалити талант-менеджмент у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Для реалізації даної мети розробимо модель оцінювання та посилення талант-менеджменту компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Етапи реалізації даної моделі представлені на рис. 3.1.1.

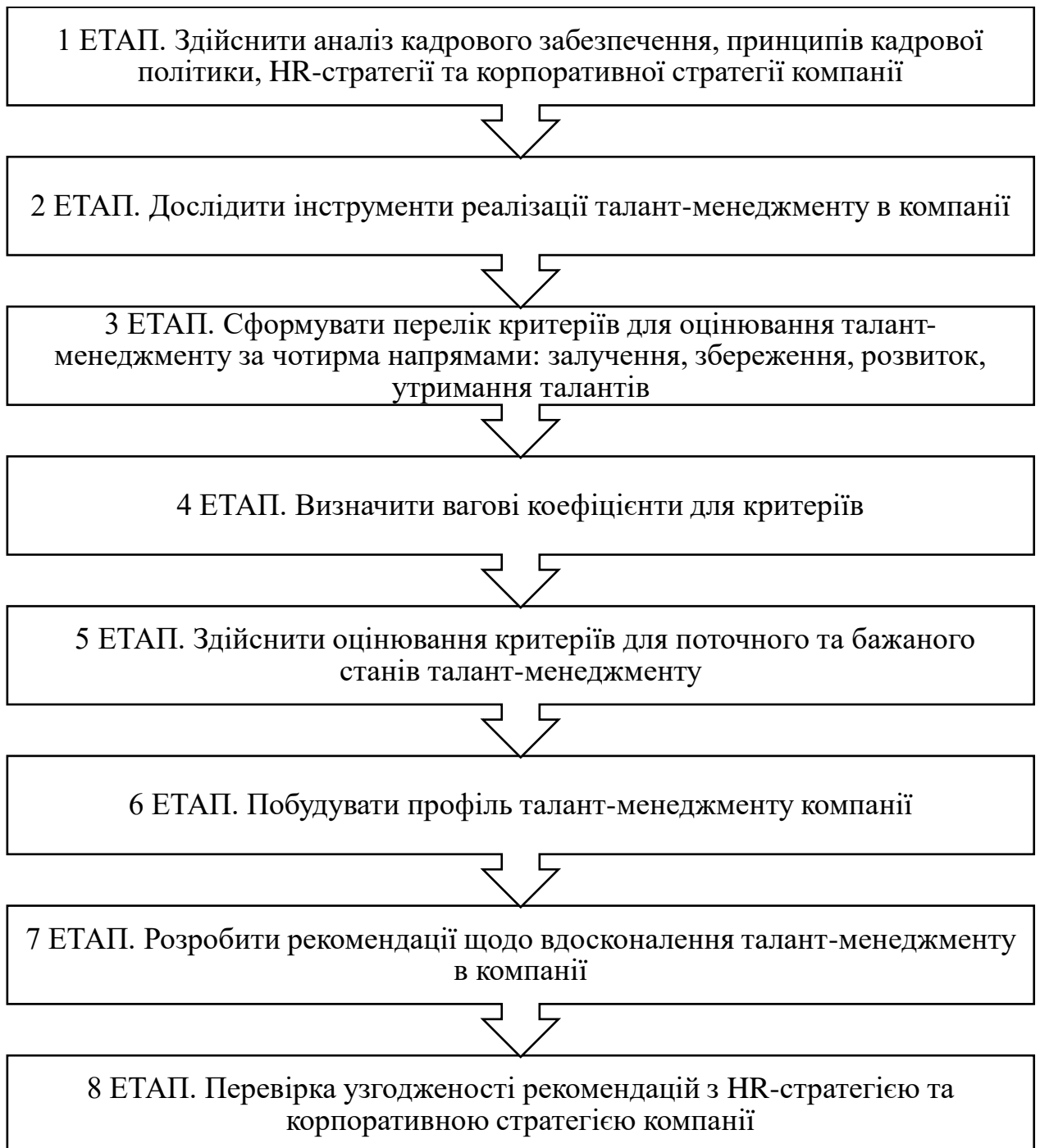


Рис. 3.1.1. Модель оцінювання та посилення талант-менеджменту компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»*

*Розроблено автором

Дана модель складається з восьми етапів, починаючи з аналізу кадрових аспектів та інструментів реалізації талант-менеджменту, закінчуючи рекомендаціями та перевіркою їх узгодженості з HR-стратегією й корпоративною стратегією компанії.

Нами було здійснено перші два етапи у другому розділі. Для реалізації

наступного етапу було сформовано систему критеріїв оцінювання талант-менеджменту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за чотирма напрямками: залучення, збереження, розвиток та утримання талантів (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Система критеріїв оцінювання талант-менеджменту ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт»*

Залучення	Збереження	Розвиток	Утримання
A1. Розвиненість HR-брендингу	B1. Дієвість системи адаптації працівників	C1. Розвиненість системи професійного навчання працівників	D1. Дієвість системи мотивації працівників
A2. Ефективність програм залучення талантів "МХП Старт"	B2. Розвиненість програм наставництва	C2. Рівень залученості працівників у професійний розвиток	D2. Рівень лояльності працівників до підприємства та задоволеність умовами роботи
A3. Дієвість системи найму працівників	B3. Рівень організації комфортних і безпечних умов праці	C3. Ефективність системи оцінювання працівників	D3. Ефективність системи моніторингу емоційних станів працівника
A4. Рівень корпоративної культури підприємства	B4. Коефіцієнт плинності кадрів	C4. Розвиненість кар'єрного просування та формування кадрового резерву	D4. Рівень залучення персоналу у діяльність компанії

*Розроблено автором

Визначимо вагові коефіцієнти для кожного критерія w_j за допомогою методу SMART. Для даного методу необхідно оцінити критерії за 100-бальною шкалою та обчислити вагові коефіцієнти для кожного критерія. Найкраща оцінка складатиме 100 балів. Бальні оцінки критеріїв наведені у табл. 3.1.2.

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо коефіцієнти вагомості факторів, які свідчатимуть про важливість кожного з них у табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.2.

Бальна оцінка критеріїв за методом SMART*

Залучення				
Критерії	A1	A2	A3	A4
Бальна оцінка	80	70	90	74
Збереження				
Критерії	B1	B2	B3	B4
Бальна оцінка	90	85	75	60
Розвиток				
Критерії	C1	C2	C3	C4
Бальна оцінка	100	95	80	87
Утримання				
Критерії	D1	D2	D3	D4
Бальна оцінка	100	90	60	80

*Розроблено автором

Таблиця 3.1.3.

Розрахунок вагових коефіцієнтів*

W (A)	W (B)
$W(A1)=80/(80+70+90+74)=0,255$	$W(B1)=90/(90+85+75+60)=0,290$
$W(A2)=70/314=0,223$	$W(B2)=85/310=0,274$
$W(A3)=90/314=0,287$	$W(B3)=75/310=0,242$
$W(A4)=74/314=0,236$	$W(B4)=60/310=0,194$
W (C)	W (D)
$W(C1)=100/(100+95+80+87)=0,76$	$W(D1)=100/(100+90+60+80)=0,303$
$W(C2)=95/362=0,262$	$W(D2)=90/330=0,273$
$W(C3)=80/362=0,221$	$W(D3)=60/330=0,182$
$W(C4)=87/362=0,240$	$W(D4)=80/330=0,242$

*Розроблено автором

Представимо результати у вигляді табл. 3.1.4. Слід зауважити, що сума вагових коефіцієнтів по кожній з груп критеріїв повинна дорівнювати 1.

Таблиця 3.1.4

Вагові коефіцієнти критеріїв*

Критерії	A1	A2	A3	A4	Σ
W	0,255	0,223	0,287	0,236	1
Критерії	B1	B2	B3	B4	
W	0,290	0,274	0,242	0,194	1
Критерії	C1	C2	C3	C4	
W	0,276	0,262	0,221	0,240	1
Критерії	D1	D2	D3	D4	
W	0,303	0,273	0,182	0,242	1

*Розроблено автором

На наступному етапі дослідження проводимо оцінювання (для поточного та бажаного станів) кожного з визначених критеріїв за 100-бальною шкалою та розраховуємо загальне значення оцінки шляхом множення коефіцієнтів вагомості на значення критеріїв (табл. 3.1.5).

Таблиця 3.1.5

Результати оцінювання талант-менеджменту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за системою критеріїв *

Критерії	Вагові коефіцієнти	Оцінка		Зважена оцінка	
		Пот.	Баж.	Пот.	Баж.
Залучення					
Розвиненість HR-брендингу	0,255	80	90	20,38	22,93
Ефективність програм залучення талантів "МХП Старт"	0,223	70	80	15,61	20,38
Дієвість системи найму працівників	0,287	75	85	21,50	21,66
Рівень корпоративної культури підприємства	0,236	80	84	18,85	21,40
В цілому	1,00			76,34	86,37
Збереження					
Дієвість системи адаптації працівників	0,290	77	86	22,35	21,91
Розвиненість програм наставництва	0,274	75	85	20,56	21,66
Рівень організації комфортних і безпечних умов праці	0,242	80	90	19,35	22,93
Коефіцієнт плинності кадрів	0,194	65	78	12,58	19,87
В цілому	1,00			74,85	86,37
Розвиток					
Розвиненість системи професійного навчання працівників	0,276	80	93	22,10	23,69
Рівень залученості працівників у професійний розвиток	0,262	45	85	11,81	21,66
Ефективність системи оцінювання працівників	0,221	60	90	13,26	22,93
Розвиненість кар'єрного просування та формування кадрового резерву	0,240	78	88	18,75	22,42
В цілому	1,00			65,91	90,70
Утримання					
Дієвість системи мотивації працівників	0,303	63	90	19,09	22,93
Рівень лояльності працівників до підприємства та задоволеність умовами роботи	0,273	75	88	20,45	22,42
Ефективність системи моніторингу емоційних станів працівника	0,182	45	75	8,18	19,11
Рівень залучення персоналу у діяльність компанії	0,242	64	80	15,52	20,38
В цілому	1,00			63,24	84,84
Інтегральна оцінка				70,09	87,07

*Розроблено автором

Результати оцінювання поточного та прогнозованого станів критеріїв можуть потрапити у 5 зон: низький рівень (менше ніж 20 балів), нижче середнього (21-40 балів), середній (41-60 балів), вище середнього (61-80 балів), високий рівень (81-100 балів).

За результатами оцінювання можна зазначити, що поточний стан талант-менеджменту ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» потрапляє в категорію вище середнього (70,09), у той час як бажаний стан талант-менеджменту компанії становить високий рівень (87,07).

Зобразимо профіль талант-менеджменту компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» на рис. 3.1.2.

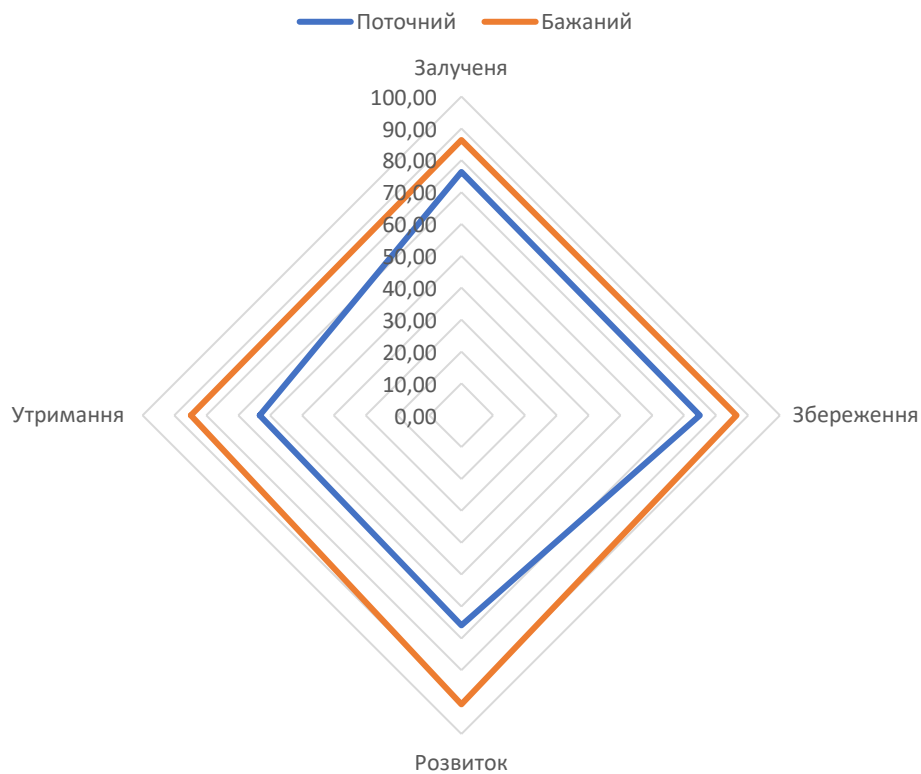


Рис. 3.1.2. Профіль талант-менеджменту компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»*

*Розроблено автором

Таким чином, з профілю талант-менеджменту компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» можна зазначити, що поточний стан наближається до бажаного, що є позитивним аспектом та свідчить про досить ефективне використання інструментів управління талантами. Проте

спостерігається невелика диспропорція бажаного та поточного станів розвитку та утримання талантів, у той час як напрями залучення та збереження більше наближаються до бажаних станів. Це може свідчити про необхідність вдосконалення розвитку та утримання, а також підтримки напрямів залучення та збереження талантів. Зокрема потрібно звернути увагу на:

- рівень залученості працівників у професійний розвиток, тобто необхідно здійснити коригування програм професійного навчання для спеціалістів та керівників;
- розроблення системи професійного розвитку для робітників компанії, що покращить рівень залучення персоналу у діяльність компанії;
- систему оцінювання талановитого персоналу у розрізі всіх категорій працівників;
- вдосконалення системи мотивації працівників не тільки «зеленої», проте й «жовтої» зон;
- підтримки напрямів залучення та збереження талантів.

З метою чіткого формулювання стратегічних цілей, завдань та заходів щодо посилення талант-менеджменту ПрАТ «МХП» пропонується адаптувати Збалансовану систему показників (BSC - Balanced Scorecard). Збалансована система показників розроблена на початку 1990-х років Р. Капланом і Д. Нортонем для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства [6]. Автори стверджують, що BSC є інструментом стратегічного планування та управління, основною метою якого є забезпечення кількісної та якісної інтегрованості між різними показниками, котрі дають змогу цілісно визначити успішність діяльності організації, а в нашому випадку успішність реалізації цілей талант-менеджменту.

BSC включає в себе чотири класичні перспективи: фінанси; внутрішні бізнес-процеси; клієнти; навчання і розвиток персоналу. Проте для оцінювання талант-менеджменту адаптуємо BSC та виокремимо наступні складові: залучення, збереження, розвиток та утримання талантів (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6

**Збалансована система показників (BSC) талант-менеджменту у ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт»***

ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ			
Стратегічна ціль	Показник	Завдання	Заходи
Посилувати HR-бренд та імідж компанії за допомогою контент-маркетингу	Отримання номінацій в Рейтингах ТОП-5 кращих роботодавців в агросекторі	Отримання позитивного фідбеку від працівників компанії та покращення репутації компанії для потенційних працівників	Проведення рекламної кампанії, активне ведення професійного та технічного блоку. Розвиток MHP channel (діджитал екосистема YouTube+Telegram)
Виявлення та залучення молодих талановитих спеціалістів	Відсоток працівників, які залишились в компанії після проходження програми «МХП-старт»	Збільшення відсотку обдарованих працівників, які залишаються в компанії (50-60%)	Розвиток програми «МХП-старт» відповідно до потреб та інтересів потенційних молодих спеціалістів
ЗБЕРЕЖЕННЯ ТАЛАНТІВ			
Ефективна адаптація нових співробітників або пристосування до нових умов праці	Коефіцієнт плинності кадрів	Зменшення коефіцієнту плинності кадрів (4-5%)	Створення програм адаптації та наставництва талановитих працівників.
Організація та створення комфортних і безпечних умов праці	Рівень лояльності працівників до підприємства та задоволеність умовами роботи	Збільшення рівня задоволеністю компанією та роботою працівниками (90-95 балів зі 100)	Комфортний офіс, кімнати відпочинку, зони для розваг, спортзал для працівників. Соціальний пакет та бонуси.
РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ			
Стимулювання професійного росту та розкриття потенціалу працівників	Ріст професійно-кваліфікаційного рівня працівника. Рівень інновацій та новаторства у компанії.	Активізація потенціалу працівників, покращення їх знань, вмінь та навичок. Збільшення рівня раціоналізаторських ідей (на 20-30%)	Розвиток та підтримка програм професійного розвитку (E-learning, MHP Leaders HUB, MHP accelerator, програма Hard Skills). Реалізація програм індивідуального коучингу
Вдосконалення системи оцінювання працівників	Відсоток талановитих працівників (переможців програм розвитку) у «зеленій зоні» за результатами оцінювання	Покращення результатів річного оцінювання талановитих працівників (60-70%)	Включення до річного оцінювання потенціалу таланту працівників за 4 осями (IQ, EQ, SQ, PhQ). Створення карти компетенцій для робітників.
Поглиблене планування спадкоємності, кар'єрного розвитку та кадрового резерву	Рівень своєчасного заміщення вакантних посад новими обдарованими працівниками.	Закриття керівних вакансій за рахунок власного кадрового резерву до 90%	Програми для вирощування талановитих фахівців на базі підприємств компанії (MHP Leaders HUB, MHP accelerator)
Підвищити рівень залученості працівників у професійний розвиток	Кількість заявок на проходження тренінгів/програм розвитку в Cornersotne	Збільшення відсотку відправлених та оброблених заяв професійного розвитку від ЦОР (70-75%)	Запровадження програм розвитку для різних категорій працівників. Запровадження програм навчання відповідно до віку працівників
Актуалізувати науково-технічну базу навчальних матеріалів на платформі CornerStone	Зменшення звернень щодо відсутності потрібних навчальних матеріалів.	Кількість звернень менше за квартал. Рівень популярності на високому рівні	Наповнення платформи відповідно до потреб розвитку працівників за технологіями та матеріалами провідних бізнес-шкіл

Продовження табл. 3.1.6

УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ			
Підвищити мотивацію персоналу	Кількість звільнених ключових працівників	Максимально знизити кількість звільнення ключових працівників (2%)	Розробити і запровадити систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу залежно від потреб працівників, впровадження зворотного зв'язку від проф. навчання.
Ефективне залучення персоналу у діяльність компанії	Кількість раціоналізаторських ідей від працівників для покращення роботи відділів або діяльності компанії.	Збільшити кількість креативних та творчих ідей для покращення діяльності компанії	Підтримка та реалізація креативних/творчих ідей. Надання повноважень працівникам приймати участь в управлінні компанією.

*Розроблено автором

Продемонструємо взаємозв'язки стратегічних цілей запропонованих перспектив за допомогою відповідної стратегічної карти (рис. 3.1.3).

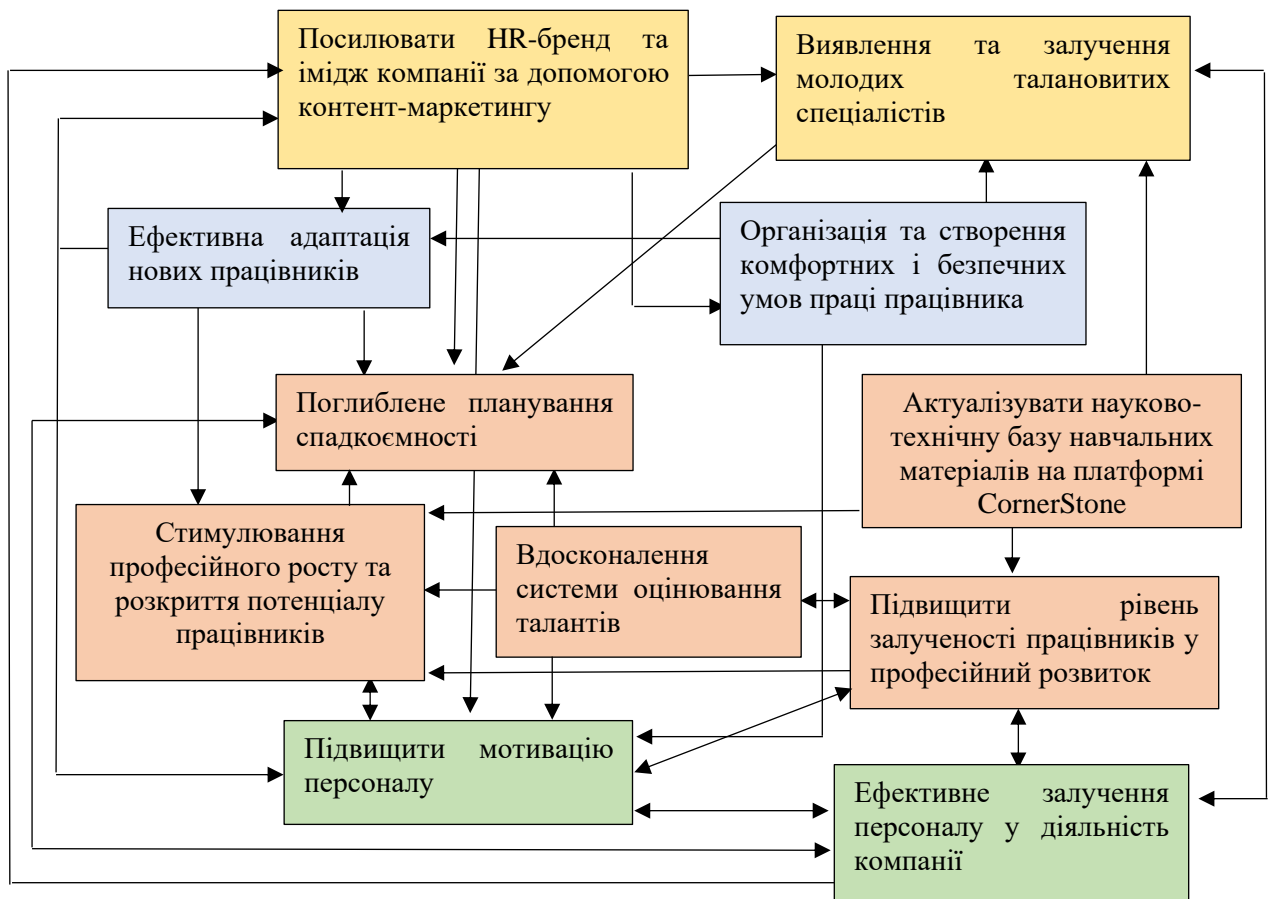


Рис. 3.1.3. Стратегічна карта взаємозв'язків стратегічних цілей талант-менеджменту ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором

Зі стратегічної карти спостерігається велика кількість взаємозв'язків цілей щодо посилення талант-менеджменту. Наприклад, вдосконалення системи оцінювання буде впливати на розкриття потенціалу працівників, планування спадкоємності та збільшення їх мотивації, котра у свою чергу взаємовплине на підвищення рівня залученості працівників у професійний розвиток та їх залучення у діяльність компанії.

Отже, за допомогою запропонованої моделі було оцінено талант-менеджмент компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», побудовано профіль управління талантами та сформульовано напрями щодо його вдосконалення. Було визначено деякі диспропорції у розвитку та утриманні талантів, що свідчить про необхідність їх покращення, а також підтримки напрямів залучення та збереження талановитих працівників. Використовуючи адаптовану Збалансовану систему показників (ЗСП) було виявлено основні цілі, завдання та заходи щодо досягнення бажаного стану талант-менеджменту. Дане дослідження дасть можливість сформулювати та реалізувати конкретні заходи і завдання щодо вдосконалення талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Ефективний талант-менеджмент визначає мету, цілі, пріоритетні завдання та першочергові дії, на реалізацію яких має бути скерована робота Центру Оцінки та Розвитку (ЦОР), кадрова політика та політика розвитку підприємства у цілому. Попередньо нами були визначені основні цілі посилення талант-менеджменту персоналу компанії ПрАТ «МХП».

Досягнення бажаних цілей необхідно здійснювати за напрямками, що передбачають вирішення відповідних пріоритетних завдань щодо реалізації вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Пріоритетні завдання вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором

Розглянемо шляхи реалізації кожного з пріоритетних завдань.

1. Першим завданням є включення у професійний розвиток такої категорії як робітники та вдосконалення існуючої програми розвитку для спеціалістів та керівників. З попереднього аналізу було виявлено, що HR-стратегія компанії «МХП» заохочує до процесу розвитку кожного працівника, але не надає методичного забезпечення для професійного розвитку всім категоріям працівників. Це свідчить, що наявна система талант-менеджменту у розвитку персоналу суперечить стратегії управління персоналом, а отже не буде можливості здійснити стратегічну мету компанії – забезпечити високі темпи зростання за всіма бізнес-напрямами.

Таким чином, пропонуємо проект реалізації програм професійного розвитку (ППР) для різних категорій працівників ПрАТ «МХП» (табл. 3.2.1). Проект містить десять основних етапів, починаючи з розробки програм заходів професійного розвитку і закінчуючи оцінюванням стану реалізації ППР з відповідним внесенням змін. Для розробки системи управління професійним розвитком робітників необхідно провести оцінку фактичного кваліфікаційного рівня робітників та співставити з необхідним, оцінити майбутні тенденції розвитку техніки та технологій.

Таблиця 3.2.1

Проект реалізації програм професійного розвитку для різних категорій працівників ПрАТ «МХП»*

№	Найменування заходу	Відповідальний виконавець	Очікувані результати
1.	Розробка програм заходів професійного розвитку робітників (ППР)	Центр Оцінки та Розвитку (ЦОР), департамент управління персоналом та комунікаціями (УПК)	Підготовлена програма заходів професійного розвитку робітників (ППР) та затверджена наказом керівника ЦОР.
2.	Внесення коригувань до Програми професійного розвитку (ППР) спеціалістів та керівників	Центр Оцінки та Розвитку (ЦОР), департамент управління персоналом та комунікаціями (УПК)	Розроблені рекомендації щодо коригувань Програми професійного розвитку (ППР) спеціалістів та керівників
3.	Розроблення та затвердження план-схеми проведення навчальних заходів за ППР для робітників	ЦОР, Керівник ЦОР, керівник УПК, визначені керівники структурних підрозділів.	Затверджена наказом керівника ЦОР та УПК підготовлена план-схема проведення навчальних заходів за ППР для робітників.
4.	Формування та затвердження план-схеми проведення навчальних заходів ППР для спеціалістів та керівників відповідно до коригувань.	ЦОР, Керівник ЦОР, керівник УПК, визначені керівники структурних підрозділів.	Затверджена наказом керівника ЦОР та УПК підготовлена план-схема проведення навчальних заходів за ППР для спеціалістів та керівників.
5.	Розроблення системи обліку результатів ППР працівників.	ЦОР, визначені керівники структурних підрозділів, УПК	Сформована та затверджена система обліку результатів проф. розвитку персоналу керівником ЦОР.
6.	Підготовка та затвердження бюджету на проведення ППР для всіх категорій працівників.	Фінансовий відділ, керівник УПК, ген. директор компанії	Затверджений бюджет на проведення ППР для всіх категорій працівників наказом керівника відділу УПК та гендиректора «МХП».
7.	Проведення роз'яснювальної роботи серед працівників щодо ідеї та сутності ППР.	ЦОР, УПК, відділ піару, інші структурні підрозділи	Проведення 2 нарад для керівників та 4 семінарів для працівників, на яких висвітлено питання ППР. 3 публікації у корпоративному журналі «МХП». 2 пости у соц. мережах, МХП News/Stories.
8.	Проведення заходів ППР для працівників	ЦОР, запрошені тренери та коучі, корпоративні наставники	Заходи професійного навчання та розвитку відповідно до категорій працівників.
9.	Узагальнення результатів ППР працівників	Центр Оцінки та Розвитку (ЦОР)	Оцінювання та узагальнення результатів ППР працівників.
	Висвітлення результатів професійного зростання працівників на оф. сайті, корпоративному порталі.	Відділ піару, Центр Оцінки та Розвитку (ЦОР), департамент УПК	Висвітлення результатів професійного зростання працівників та їх раціоналізаторських ідей на веб-сайті компанії.
10.	Проведення оцінювання реалізації ППР з відповідним внесенням змін.	Центр Оцінки та Розвитку, департамент УПК	Виділення позитивних та негативних аспектів реалізації ППР працівників. Покращення ППР відповідно до внесених змін.

*Розроблено автором

Побудуємо сіткову PERT-модель проекту (підхід вузол-робота), враховуючи оптимістичні t_{opt} , найбільш імовірні t_{mp} та песимістичні t_{pes} терміни виконання відповідних операцій проекту.

Використовуючи формулу $t_{exp} = (t_{opt} + 4t_{mp} + t_{pes}) / 6$ розрахуємо очікувані значення тривалостей кожної з робіт проекту (табл. 3.2.2). Представимо відповідну сіткову модель проекту на рис. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Перелік укрупнених робіт проекту реалізації програм професійного розвитку для різних категорій працівників ПрАТ «МХП»*

Позн.	Роботи	Роботи що передують	Терміни виконання, днів			
			t_{opt}	t_{mp}	t_{pes}	t_{exp}
A	Розробка програм заходів професійного розвитку робітників (ППР)	-	13	15	23	16
B	Внесення коригувань до Програми професійного розвитку (ППР) спеціалістів та керівників	-	11	13	21	14
C	Розроблення та затвердження план-схеми проведення навчальних заходів за ППР для робітників	A	6	7,5	12	8
D	Формування та затвердження план-схеми проведення навчальних заходів ППР для спеціалістів та керівників відповідно до коригувань.	B	5	6,5	11	7
E	Розроблення системи обліку результатів ППР працівників.	C, D	3	5	13	6
F	Підготовка та затвердження бюджету на проведення ППР для всіх категорій працівників.	E	2	5,5	6	5
G	Проведення роз'яснювальної роботи серед працівників щодо ідеї та сутності ППР.	F	7	9	17	10
H	Проведення заходів ППР для працівників	G	21	32	49	33
I	Узагальнення та висвітлення результатів ППР працівників на офіційному сайті, корпоративному порталі	H	4	9,5	18	10
J	Проведення оцінювання реалізації ППР з відповідним внесенням змін.	I	7	9	17	10

*Розроблено автором

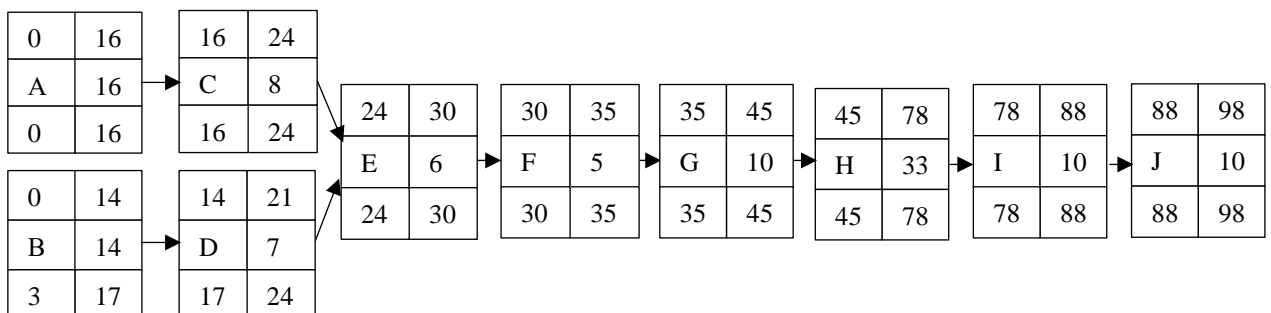


Рис. 3.2.2. Сіткова PERT-модель проекту з реалізації програм професійного розвитку для різних категорій працівників ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором

Сіткова PERT-модель проекту дає можливість визначити очікувану тривалість даного проекту, котра становитиме 98 днів. Розробка та затвердження план-схеми ППР для робітників (операція С) повинна розпочатися не пізніше 16 днів від операції А, у той час початок формування та затвердження план-схеми для спеціалістів та керівників (операція D) повинен бути не пізніше 17 днів від завершення операції В.

2. Для здійснення другого завдання, що полягає у покращенні системи оцінювання талановитих працівників, пропонується додатково до загальної процедури впровадити оцінювання потенціалу таланту працівника за методикою Проф. Яна ван Звітена. Сутність даної концепції представлена на рис. 3.2.3 і полягає у тому, що при розвитку та оцінюванні талантів необхідно враховувати розвиток компетенцій за чотирма осями: IQ (коефіцієнт інтелекту), EQ (коефіцієнт емоційного інтелекту), SQ (коефіцієнт духовного інтелекту), PhQ (фізичний коефіцієнт).

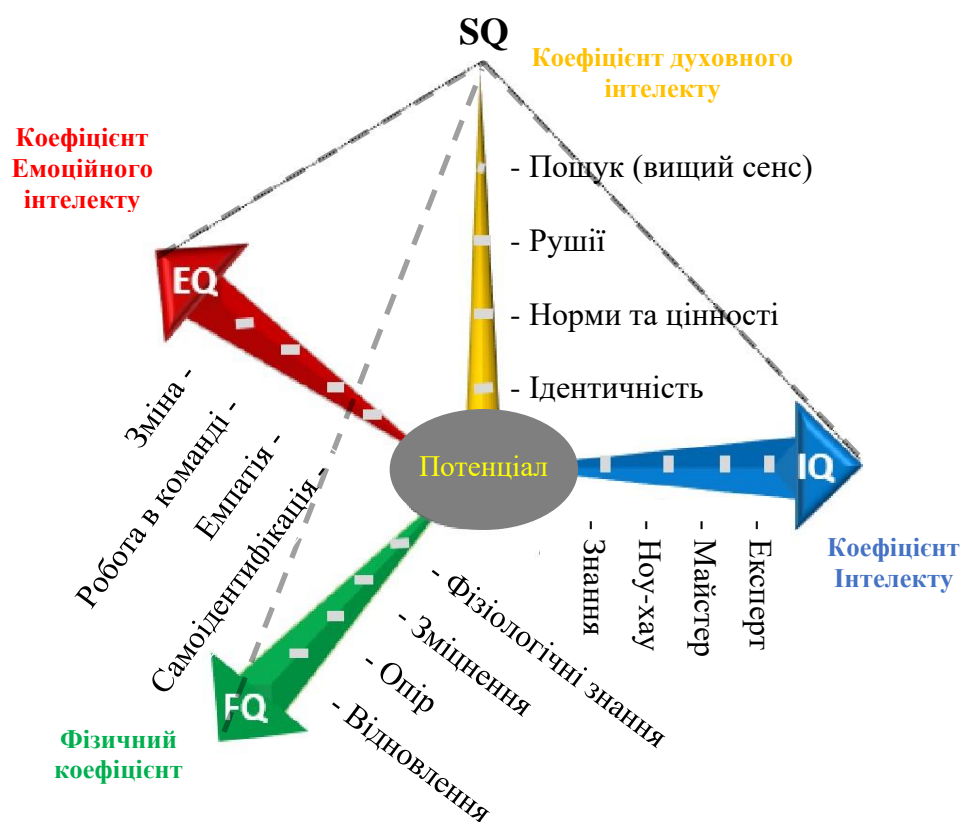


Рис. 3.2.3. Чотири осі потенціалу таланту працівника*

*Розроблено автором на основі [76].

Вісь IQ (Intelligence Quotient) стосується інтелекту та відображає

когнітивний розвиток, або здатність до раціонального мислення [76]. Тому розвиток осі IQ здебільшого передбачає отримання знань та здібностей, вмінню ефективно оперувати ними у практичній діяльності.

Вісь коефіцієнту емоційного інтелекту (EQ), котрий був запропонований Д. Гоулманом (1995 р.), відображає розвиток працівника у сфері соціальних навичок, що передбачає розуміння, контроль власних емоцій та почуттів інших, вміння взаємодіяти зі споживачами, колегами, підлеглими.

Вісь коефіцієнту духовного інтелекту (SQ - Spiritual Quotient) з точки зору енергії та розвитку пов'язана з продуктивністю і залежить від розуміння особистого сенсу працівника, його самосвідомості, цінностей та внутрішньої мотивації. Якщо робоче середовище не відповідає ідентичності працівника, а робота не торкається його мотиваційних факторів, тоді він не буде працювати з максимальною віддачою та, можливо, піде з організації. Види діяльності, які допомагають сфокусуватися та направити розвиток працівника в напрямку особистих цілей, котрі ґрунтуються на власних цінностях, нормах, здібностях і стандартах, дає найбільшу кількість енергії [76].

Вісь фізичного коефіцієнту (PhQ) стосується енергетичної здібності працівника, наскільки добре він вміє керувати власною енергією. Оскільки продуктивність працівника, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, залежить від рівня енергії, вміння якісно її використовувати та відновлювати, дотримуючись здорового балансу між роботою та життям.

Автор вважав помилкою розвивати компетенції тільки по осі IQ, оскільки щоб повністю реалізувати потенціал таланту, керівники повинні розглядати працівника не просто як розумний носій знань і досвіду, а як сформоване ціле, тобто персоналу необхідно розвиваються по всім осям рівномірно. Часто на продуктивність працівника негативно впливає нестача розвитку на осі EQ та ігнорування осі PhQ. Саме на ці осі здійснюється постійно зростаючий тиск протягом кар'єрного просування та розвитку [76].

Таким чином, охарактеризуємо рівні розвитку талановитого потенціалу працівника за даними чотирма осями (табл. 3.2.3).

Таблиця 3.2.3

Рівні розвитку потенціалу таланту працівника за чотирма осями*

Вісь коефіцієнту Інтелекту (IQ) – когнітивний розвиток		
1	Знання, вміння, навички	Здатність до професійного навчання, отримання знань та навичок. Відображається у когнітивному розвитку та раціональному мисленню.
2	Ноу-хау	Вміння усвідомлено застосовувати набуті знання та навички у практичній діяльності, використовувати їх для вирішення завдань. Постійне прагнення до вдосконалення вмінь і навичок. Здатність мислити та розвиватися відповідно до змін зовнішнього середовища
3	Майстер	Фахівець своєї справи. Проявляє ініціативу до самонавчання та самовдосконалення, реалізує потенціал через власні раціоналізаторські ідеї або пропозиції, які впливають на покращення діяльності компанії.
4	Експерт	Висококваліфікований спеціаліст, що володіє спеціальними знаннями та здібностями, має відповідну кваліфікацію і професійні знання з питань, що досліджуються. Несе персональну відповідальність за достовірність і обґрунтованість висновків відповідно до поставлених завдань. Рівень експерт часто присвоюється керівним позиціям.
Вісь коефіцієнту емоційного інтелекту (EQ) – розвиток у сфері соціальних навичок		
1	Самоідентифікація	Вмінням адекватно оцінювати власні здібності та особистість, тобто ідентифікація власних талантів та уподобань
2	Емпатія (Взаємодія з людьми)	Вміння керувати своїми емоціями та вибудувати позитивні відносини та знайти контакт з клієнтом, з колегами чи в особистих стосунках.
3	Робота в команді (усвідомлення інших)	Вміння ідентифікувати емоції у інших. Здатність співпрацювати з іншими на загальний результат, відповідально виконувати свої обов'язки, поважати інших членів команди і досягнуті між собою домовленості. Можливість спільного виконання обов'язків.
4	Зміна (соціальні вміння, готовність до змін)	Вміння позитивно впливати на людей, трансформувати емоції інших. Здатність змінювати/мотивувати себе та інших – підлеглих, колег, партнерів за допомогою емоцій. Високий рівень адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін. Стресостійкість до невдач і професійних проблем.
Вісь коефіцієнту духовного інтелекту (SQ) – сенс та внутрішня мотивація		
1	Ідентичність	Розуміння своїх глибших мотивів, свою ціль та цінність в компанії.
2	Норми та цінності	Етична поведінка працівника збігається зі встановленими правилами та цінностями в компанії і головне імпує йому та не суперечить його власним встановленим нормам та цінностям.
3	Рушії (драйвери)	Внутрішня мотивація працівника, котра йде із зсередини, а не зовні. Виражається у високому рівні відданості роботі, особистій мотивації та залученості у діяльність компанії та покращенні її результатів.
4	Пошук (вищий сенс)	Високий рівень амбіцій працівника. Усвідомлення своєї візії та місії в приватному і професійному житті. Узгодженість мети працівника та компанії. Розвиток працівника відбувається відповідно його особистих та професійних цілей, що сприяють досягненню місії та візії компанії.
Вісь фізичного коефіцієнту (PhQ) – енергетична здібність		
1	Фізіологічні знання	Знання та розуміння базових фізіологічних законів.
2	Зміцнення	Підтримка працівником оптимального рівня здоров'я та енергії для виконання службових завдань без шкоди власному здоров'ю.
3	Опір	Вміння витратити енергію розумно та ефективно, що збільшує особисту продуктивність працівника. Вміння сформувати продуктивний робочий графік, дисципліну в листуванні, ефективні зустрічі, краще реагування на те, що перериває роботу, ефективні техніки роботи з конфліктом.
4	Відновлення	Вміння працівником якісно використовувати та відновлювати особисту енергію. Вміння дотримуватись work-life balance (балансом між роботою та особистим життям). Виражається у відсутності порушень дедлайнів, надмірної роботи та затримок після кінця робочого дня.

*Розроблено автором на основі [76].

Оцінювання потенціалу таланту працівників ПрАТ «МХП» пропонується проводити Центром Оцінки та Розвитку у різний період їх роботи у компанії (рис. 3.2.4).

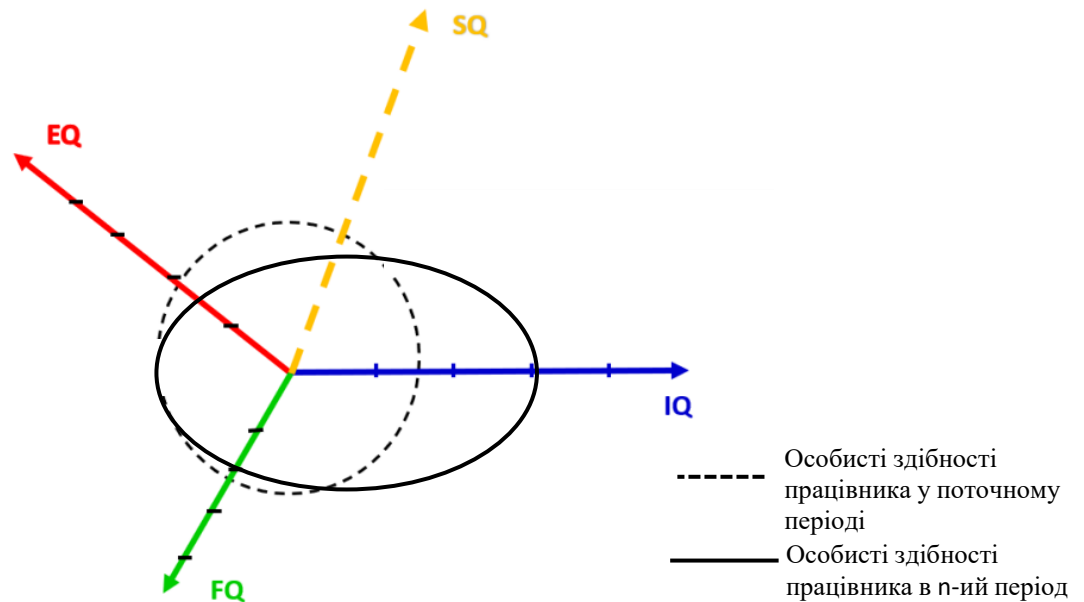


Рис. 3.2.4. Коло оцінювання потенціалу таланту працівника у різний період*

*Розроблено автором

Форма і розмір кола показують, наскільки працівник володіє компетенцією по кожній із чотирьох осей і як це впливає на його продуктивність. Це також визначає, які компетенції не розвинуті та які осі потребують заходів з вдосконалення. Коли компетенції розвинені, потрібно менше енергії, щоб ефективно працювати. Ті компетенції, де розвиток ще не відбувся або не є недостатніми, забирають енергію та час працівника, що негативно відображається на його продуктивності.

З рис. 3.2.4 можна спостерігати, що коефіцієнт інтелекту працівника розвинувся до третього рівня у порівнянні з попереднім періодом, у той час як інші осі потребують заходів з вдосконалення.

Задля вирішення даного питання пропонується після оцінювання потенціалу таланту працівників проводити заходи для розвитку необхідних компетенцій за відповідними видами інтелекту (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Рекомендовані заходи для розвитку потенціалу таланту працівників ПрАТ
«Миронівський хлібопродукт»*

Інтелект (IQ)
Програми професійного навчання та розвитку працівників відповідно до необхідних навичок та знань. Тренінги, «Hard skills» (індивідуальний коучинг), «МНР Leaders HUB», як спосіб підвищення кваліфікації та визнання статусу. Програми наставництва. Інноваційні методи проф. навчання: E-learning, case-study, secondment, гейміфікація, коучинг, баскет-метод, shadowing (стеження), метод відкриттів (надання можливості працівнику самостійно визначати принципи роботи і правильні методи її виконання)
Емоційний інтелект (EQ)
Практики емоційного коучингу, роботи з конфліктами, тимбілдінг, тренінги спрямовані на: сприйняття та контроль власних емоцій; усвідомлення інших; розвиток соціальних навичок та стресостійкості працівників. Лідерські тренінги особистісного росту, ефективної комунікації, ефективності лідера. Розвиток програми «МНР Leaders HUB». Менеджмент змін, запровадження програм для уникнення опору змінам. Запровадження Корпоративних програм емоційного розвитку працівників. Ефективний зворотній зв'язок. Підтримка позитивного морально-психологічного клімату в компанії. Розвиток Системи моніторингу емоційних станів працівника (СМЕС).
Духовний інтелект (SQ)
Перевірка узгодженості цінностей працівника з цінностями компанії. Ефективне управління цілями працівника та в залежності від цього формувати його професійний розвиток. Створення ситуації особистої зацікавленості та внутрішньої мотивації працівника: 1) Завдання для працівника мають відповідати його нормам та цінностям; 2) Значущість роботи, що має здатність виставляти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності та мати певну завершеність, тобто конкретний результат; 3) Надавати певну частку відповідальності працівнику для усвідомлення його цінності в компанії. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи; 4) Наявність зворотного зв'язку, оперативність отримання працівником зворотної інформації про результати і якість його роботи; 5) Нематеріальна мотивація/винагорода працівників (сертифікація, публічне визнання, коригування робочого графіку, тренінги).
Фізичний інтелект (PhQ)
Тренінги спрямовані на ефективну організації робочого графіку, тайм-менеджменту, дотримання work-life balance (балансом між роботою та особистим життям). Організація кімнат для відпочинку працівників, ефективні перерви та заходи з відновлення енергії працівників. Тимбілдінг. Техніки роботи з конфліктами та підтримка позитивного морально-психологічного клімату в компанії. Надання абонементів в спортзал ахрохолдингу, корпоративні заходи з підтримки здорового способу життя працівників.

*Розроблено автором

3. Наступне пріоритетне завдання полягає у створенні системи оцінювання робітників. У компанії «МХП» сформована модель оцінювання за компетенціями спеціалістів та керівників. Проте практика у сфері кадрового управління, свідчить, що істотно зріс попит на розробку моделей компетенцій для робітників [26]. Найбільш гостро питання розвитку компетенцій робітників стоїть перед підприємствами, що впроваджують системи та

технології управління якістю, не є винятком агрохолдинг «МХП». За цих умов роль звичайного робітника, який піклується про підвищення ефективності виробництва є більш важливою, ніж у традиційній системі виробництва. Тому оцінка та розвиток компетенцій робітників є актуальним стратегічним напрямком талант-менеджменту у розвитку персоналу.

Для розробки моделі оцінювання робітників ПрАТ «МХП» на основі компетентнісного підходу, шляхом аналізу трудових функцій, внутрішніх документів (посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку), необхідних знань і навичок, було отримано набір із 7 найбільш важливих компетенцій робітника. Скористаємось методом парного порівняння на основі експертного опитування (табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5

Парне порівняння компетенцій робітників ПрАТ «МХП» експертами
УПК та ЦОР ПрАТ «МХП»*

	Відповідальність	Комунікативні навички	Орієнтація на результат	Лояльність	Навички роботи в команді	Здатність до професійного зростання	Адаптивність	Всього:
Відповідальність		2	1	1	1	1	2	8
Комунікативні навички	0		0	1	1	1	1	4
Орієнтація на результат	1	2		1	1	1	1	7
Лояльність	1	1	1		1	1	1	6
Навички роботи в команді	1	1	1	1		1	1	6
Здатність до професійного зростання	1	1	1	1	1		2	7
Адаптивність	0	1	1	1	1	0		4

*Розроблено автором на основі експертного опитування.

Опитування проводилось з 5 працівниками департаменту управління персоналом та комунікаціями (УПК), а також 5 працівниками Центру Оцінки та Розвитку (ЦОР). Результати експертного дослідження представлені на рис. 3.2.5.



Рис. 3.2.5. Результати експертного оцінювання компетенцій для робітників ПрАТ «МХП»*

*Розроблено автором на основі експертного опитування.

Таким чином, орієнтуючись на результати опитування, кадрову політику та корпоративну стратегію ПрАТ «МХП», була складена карта компетенцій для робітників та запропоновано оцінювання відповідно до рівня розвитку кожної компетенції (табл. 3.2.6). До складу моделі увійшли 5 компетенцій, які отримали найвищі оцінки від експертів.

Для проведення процедури оцінювання визначимо вагові коефіцієнти обраних компетенцій за методом SMART. У табл. 3.2.7 оцінимо за 100-бальною шкалою кожну компетенцію та визначимо їх вагу шляхом ділення оцінки на загальну суму.

Щоквартально відповідальними особами на виробничих секторах будуть оцінюватися обрані компетенції відповідно до рівня їх розвитку у кожного робітника, множитися на визначені нами вагові коефіцієнти та розраховуватися середній бал кожного виробничого сектору у розрізі всіх груп підприємств «МХП». Результати оцінювання будуть передаватися для обробки у ЦОР з метою моніторингу стану реалізації ППР для робітників.

Таблиця 3.2.6

Модель компетенцій для робітників ПрАТ «МХП»*

Рівень розвитку	Компетенція	Суть компетенції
1.	Відповідальність	Здатність своєчасного та відповідального виконання завдань, здатність до дотримання відповідних норм праці та виробничої дисципліни.
<i>I – 1 бал</i>		Не завжди вчасне виконання завдань та поставлених обов'язків, не докладає максимальних зусиль для дотримання норм праці. Є випадки порушення виробничої дисципліни.
<i>II – 2 бали</i>		Уважний і зосереджений у виконанні поставлених завдань, дотримується норм праці та виробничої дисципліни.
<i>III – 3 бали</i>		Відповідальне виконання поставленої роботи та виробничих зобов'язань. Самоорганізованість у виконанні трудових обов'язків. Системне дотримання відповідних норм праці та відсутність порушення виробничої дисципліни.
2.	Орієнтація на результат	здатність докладати зусилля і зберігати активність для досягнення поставлених цілей і завдань; здатність чітко уявляти кінцевий результат і прагнути до його досягнення в процесі роботи.
<i>I – 1 бал</i>		Не докладає максимальних зусиль для досягнення поставлених завдань. Повністю списує відповідальність за результат на зовнішні фактори. При зіткненні з невдачами втрачає активність, наполегливість, зацікавленість і темп роботи. Фокусується на помилках.
<i>II – 2 бали</i>		Безперервно і поступово підвищує показники ефективності своєї роботи; постійно знаходить способи виконання завдань в області своїх безпосередніх обов'язків краще, простіше, швидше і якісніше. При зіткненні з невдачами зберігає наполегливість і темп роботи.
<i>III – 3 бали</i>		Докладає максимальні зусилля для досягнення поставлених цілей і завдань. Працює з ентузіазмом протягом всього часу. Чітко уявляє кінцевий результат і прагне досягти його у процесі роботи. Проявляє ініціативу у вирішенні складних завдань. Прагнення досягти результату значно більше запланованого.
3.	Робота в команді	Здатність працювати на загальний результат, створюючи загальне інформаційне поле, відповідально виконувати свої обов'язки, поважати інших членів команди і досягнуті між собою домовленості.
<i>I – 1 бал</i>		Пасивний, не приймає участь в спільній роботі, якщо кооперується з колегами то тільки при реалізації своїх варіантів. Можливе жорстке відстоювання своїх варіантів та конфлікти з іншими учасниками команди.
<i>II – 2 бали</i>		Здатен працювати в команді, поважає інших членів команди. Кооперативен по відношенню до інших учасників - чує та сприймає іншу точку зору та досягнуті між собою домовленості. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.
<i>III – 3 бали</i>		Легко працює в команді. Прогнозує можливі розбіжності і вживає заходи щодо їх недопущення. У разі розбіжностей взаємодіє, виходячи з цілей і завдань компанії. Виступає з ініціативами, які поліпшують командну роботу. Позитивно реагує на інші точки зору.
4.	Прагнення до професійного розвитку	Здатність до професійного навчання та розвитку. Активна участь у програмах професійного розвитку (ППР). Постійне прагнення до вдосконалення вмінь і навичок та практичного застосування набутих знань. Ініціативність до самонавчання та самовдосконалення.
<i>I – 1 бал</i>		Пасивність до власного професійного розвитку. Мінімальні зусилля для покращення наявних вмінь та навичок тільки у разі необхідності. Ігнорування програм професійного розвитку.
<i>II – 2 бали</i>		Докладає зусилля для професійного розвитку, відвідує ППР та надає зворотній зв'язок щодо їх ефективності. Застосовує набути знання у практиці.
<i>III – 3 бали</i>		Постійне прагнення вдосконалення професійних вмінь і навичок. Активна участь у ППР, надання зворотного зв'язку та застосування набутих знань у практиці. Проявляє ініціативу до самонавчання, реалізує потенціал через власні раціоналізаторські ідеї або пропозиції.
5.	Лояльність	Здатність і готовність співробітника вибудувати свою поведінку відповідно до потреб, пріоритетів і цінностей компанії.
<i>I – 1 бал</i>		Вживає мінімум зусиль, щоб відповідати нормам компанії або виконує мінімум, щоб утриматися на роботі. Вимагає постійного нагляду та контролю.
<i>II – 2 бали</i>		Докладає зусиль, щоб відповідати нормам і правилам. Є розуміння корпоративної стратегії та специфіки діяльності. Прихильний до цінностей і пріоритетів компанії, поважає її норми.
<i>III – 3 бали</i>		Пропагує відданість цінностям діяльності підприємства. Активно підтримує місію і цілі компанії. Вибудовує пріоритети відповідно до потреб та стратегії компанії. Усвідомлює необхідність співпрацювати, щоб досягти великих цілей компанії.

*Розроблено автором

Таблиця 3.2.7

Розрахунок вагових коефіцієнтів компетенцій за методом SMART*

Компетенція	Відповідальність	Орієнтація на результат	Робота в команді	Прагнення до професійного розвитку	Лояльність	Σ
Бальна оцінка	90	85	70	80	60	385
Розрахунок	90/385	85/385	70/385	80/385	60/385	-
Вагові коефіцієнти	0,24	0,23	0,18	0,2	0,15	1

*Розроблено автором

Пропонуємо оцінювати стан реалізації ППР для робітників за середніми результатами моделі компетенцій робітників у розрізі всіх підприємств агрохолдингу «МХП» (табл. 3.2.8).

Таблиця 3.2.8

Оцінювання реалізації ППР для робітників «МХП» за результатами моделі компетенцій для робітників*

Результати оцінювання компетенцій	0,1-1,4	1,5-2,4	2,5-3
Управлінське рішення	необхідність повністю змінювати ППР для робітників	Коригування ППР для робітників	Обрана ППР реалізується ефективно

*Розроблено автором

Таким чином, якщо середні результати щорічного оцінювання робітників будуть вищі показника 2,4, це буде свідчити про ефективну реалізацію Програми Професійного розвитку. У випадку отримання показника нижче ніж 1,5 – виникає необхідність у повній зміні ППР для робітників.

4. Задля наступного пріоритетного завдання (коригування методів професійного навчання відповідно до вікової категорії для різних категорій працівників), ми рекомендуємо використовувати комбінацію інноваційних та традиційних підходів до професійного розвитку для працівників різного віку у табл. 3.2.9, спираючись на теорію поколінь, котра була запропонована американськими дослідниками Н. Хоувом і В. Штраусом. Суть даної теорії полягає у тому, що кожному поколінню належить свої особливості та основні цінності і відповідно навчальні програми будуть більш ефективними, якщо

при їх розробці та впровадженні враховувати ці фактори [74]. Зокрема, необхідно адаптувати форму та тематику навчального процесу і пропонувати співробітникам перспективи вибору професійного навчання та розвитку відповідно до покоління, до якого вони належать (бєбі-бумери, покоління X, покоління Y, покоління Z). Характерні ознаки теорії поколінь наведені у Додатку И.

Таблиця 3.2.9

Методи навчання, які рекомендовано впровадити у професійний розвиток персоналу ПрАТ «МХП»*

Категорії персоналу	Методи професійного розвитку та навчання					
Керівники						
21-30 років	Воркшопи		Secondment	Hard&Soft skills	E-learning	
31-40	Майстер-класи		Мозковий штурм			
41-51 років	Семінари		Корпоративні тренінги, конференції			
51 та більше	Лекції					
Спеціалісти						
21-30 років	Hard skills, МНР Leaders HUB, наставництво	Воркшопи	Secondment	Гейміфікація	Job Shadowing	E-learning
31-40 років		Майстер-класи, тренінги	Ротація	Метод відкриттів	Баскет-метод	
41-50		Лекції				
51 та більше		Корпоративні тренінги, конференції			Надання можливості бути корпоративним наставником	
Робітники						
21-30 років	Майстер-класи	Job Shadowing		Курси підвищення кваліфікації, інструктаж, наставництво		
31-45 років	Тренінги	Ротація				
46 та більше	Семінари	Лекції				

*Розроблено автором

Бєбі-бумери відчувають себе професіоналами у своїй сфері та підтримують ініціативу впровадження інституту наставництва, у якому вони виступатимуть внутрішніми консультантами й експертами.

Представники покоління X готові постійно займаються самоосвітою, адже впевнені, що, володіючи великою кількістю технік, методик та технологій, вони зможуть контролювати будь-які критичні ситуації. Вони

вірять у цінність сертифікації, тому після закінчення курсу/програми чи навчального заходу їм вкрай необхідно отримати паперове підтвердження своїх результатів [75].

Для навчання покоління Y можна використовувати методи навчання такі як майстер-класи, тренінги, мозковий штурм, баскет-метод (метод імітації ситуацій «керівної діяльності») та метод відкриттів (надання повноважень працівнику самостійно визначати принципи роботи та методи її виконання). Останні два методи застосовується до працівників, які претендують на керівні посади.

Люди покоління Z швидше навчаються, краще взаємодіють з технологіями і освоюють нові навички [75]. Доцільним буде використання інноваційних методів навчання, наприклад гейміфікацію (використання ігрових технологій, що мотивує і залучає працівників приймати рішення), secondment (тимчасове переміщення працівника в інший підрозділ компанії), Job Swadowing (стеження за співробітником, котрий займає необхідну посаду), а також використання інфографіки, тому що для них у роботі важливий креативний та творчий підхід.

5. Для збільшення мотивації, віддачі працівників та ефективності їх професійного розвитку рекомендується впровадити зворотній зв'язок від персоналу щодо їх професійного навчання. Пропонуємо проводити ступеневу форму оцінки ефективності навчання керівників та спеціалістів. Суть її полягає у тому, що після закінчення тренінгу або семінару співробітник заповнює бланк-оцінку своєї ефективності, а через 3 місяці здійснює повторний аналіз: що з отриманих знань і вмінь він регулярно використовує у роботі, що тільки час від часу та наскільки корисним було навчання для підвищення ефективності його роботи. Експерти Центру Оцінки та Розвитку щоквартально оцінюють всі заповнені бланки та у разі необхідності коригують програми професійного розвитку відповідного до вподобань працівників з метою збільшення ефективності професійного навчання. Дана ступенева

форма оцінки буде сприяти залученню працівників у процес організації їх професійного розвитку, а також сприятиме збільшенню особистої мотивації.

Отже, нами були сформовані пріоритетні завдання щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а також надані рекомендації для реалізації даних завдань. Запропоновано проект реалізації програм професійного розвитку для різних категорій працівників ПрАТ «МХП» та побудовано сіткову PERT-модель проекту, що дала змогу визначити очікувані значення тривалостей кожної з робіт проекту та час на його виконання, що становитиме 98 днів.

Запропоновані рекомендації щодо покращення системи оцінювання талановитих працівників, за методикою Проф. Яна ван Звітена. Рекомендовано впровадити оцінювання потенціалу таланту працівника за чотирма осями: IQ, EQ, SQ, PhQ. Охарактеризовано рівні розвитку потенціалу працівника за даними осями та сформовані заходи для набуття та вдосконалення необхідних компетенцій. Створена системи оцінювання робітників шляхом розроблення моделі компетенцій, використовуючи SMART-метод. Зроблений розподіл програм професійного навчання для різних категорій працівників відповідно до їх віку, використовуючи теорію поколінь. Для збільшення віддачі співробітників та ефективності їх професійного розвитку була запропонована ступенева форма оцінки ефективності професійного розвитку та навчання керівників та спеціалістів.

Таким чином, використання даних рекомендацій для реалізації пріоритетних завдань підвищить рівень залученості працівників у професійний розвиток, сприяє збільшенню мотивації та віддачі робітників, спеціалістів та керівників, а також дасть змогу вдосконалити талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що призведе до збільшення конкурентоспроможності компанії у цілому.

ВИСНОВКИ

Дослідження актуальної проблематики менеджменту щодо талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства та узагальнення наукових і прикладних результатів дало змогу сформулювати наступні висновки.

Нині в іноземній та вітчизняній науковій літературі не існує єдиної думки щодо трактування сутності талант-менеджменту у розвитку персоналу. Тому було уточнено сутність та зміст понять «талант», «талант-менеджмент» та «розвиток персоналу» що дало змогу сформувати власні трактування для кожної категорії. А також визначити розвиток талантів як безперервний процес виявлення та вдосконалення потенціалу талановитого персоналу за рахунок реалізації запланованих заходів у даній сфері для досягнення цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Досліджено взаємозв'язок елементів розвитку персоналу та визначено основні його напрями, серед яких організаційний розвиток, професійний розвиток, наставництво, професійне навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та формування кадрового резерву. Було виділено основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються цілі талант-менеджменту.

З дослідження процесу талант-менеджменту та його етапів було виявлено, що розвиток персоналу не є відокремленим етапом талант-менеджменту, котрий у свою чергу представляє цілеспрямовану діяльність у галузі управління персоналом компанії по створенню, розвитку, збереженню і ефективному використанню талановитих працівників, які здатні творчо, своєчасно та ефективно вирішувати складні завдання задля досягнення високих результатів та збільшення конкурентоспроможності підприємства у цілому.

Було досліджено сутність системи талант-менеджменту, її чинників та особливостей для формування. Здійснено характеристику основних її

складових елементів та інструментів, що спрямовані на залучення, збереження, розвиток й утримання талантів.

Здійснено аналіз кадрового забезпечення ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» за чисельністю персоналу, категоріями працівників, статтю та віковою структурою в розрізі останніх трьох років. Було виявлено, що в компанії наявна тенденція до збільшення кількості персоналу та не відбувається порушення норми керованості. Гендерна структура протягом останніх трьох років є збалансованою. Найбільшу кількість становить персонал віком 30-40 років (30%), спостерігається рівномірний розподіл між усіма категоріями працівників. Кількість молодих спеціалістів становить понад 25%, адже компанія відкрита до найму молодих спеціалістів. Коефіцієнт плинності в ЦО у 2021 році є досить низьким. Загальний коефіцієнт плинності в ПрАТ «МХП» не перевищує граничний рівень, проте спостерігається висока плинність серед робітників, що можна пояснити з огляду на сезонний характер зайнятості в аграрному секторі.

Досліджено особливості застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», які спрямовані на залучення, збереження, розвиток та утримання талантів. Визначено, що талант-менеджмент у розвитку персоналу в компанії «МХП» є організованим процесом, де застосовуються інноваційні методи розвитку (E-learning, Hard skills, індивідуальний коучинг). Іфроструктурою, що його забезпечує є Центр Оцінки та Розвитку та онлайн-платформа «CornerStone». Проаналізовано попит на професійний розвиток від працівників та систему оцінювання талановитих працівників. Було проведено SWOT-аналізу та виявлено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози талант-менеджменту ПрАТ «МХП». Виявлено недоліки талант-менеджменту компанії, серед яких низький відсоток залученості працівників у професійний розвиток, зокрема в регіональних центрах, не досконала система оцінювання талантів, відсутність розподілу програм відповідно до вікової категорії, а також не включення до професійного розвитку такої категорії персоналу як робітники.

Запропонована модель оцінювання та посилення талант-менеджменту, за допомогою якої було побудовано профіль управління талантами в компанії ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та сформульовано напрями щодо його вдосконалення. Використовуючи адаптовану Збалансовану систему показників було виявлено основні цілі, завдання та заходи щодо досягнення бажаного стану талант-менеджменту.

Були сформовані пріоритетні завдання щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», а також надані рекомендації для реалізації даних завдань. Запропоновано проект реалізації програм професійного розвитку для різних категорій працівників ПрАТ «МХП» та побудовано сіткову PERT-модель проекту, що дала змогу визначити очікуваний час на його виконання.

Запропоновані рекомендації щодо покращення системи оцінювання талановитих працівників, за методикою Проф. Яна ван Звітена. Рекомендовано впровадити оцінювання потенціалу таланту співробітника за чотирма осями: IQ, EQ, SQ, PhQ. Охарактеризовано рівні розвитку потенціалу працівника за даними чотирма осями та надані заходи для набуття та вдосконалення необхідних компетенцій.

Створена системи оцінювання робітників шляхом розроблення моделі компетенцій, використовуючи SMART-метод. Зроблений розподіл програм професійного навчання для різних категорій працівників відповідно до їх віку, використовуючи теорію поколінь. Для збільшення віддачі персоналу та ефективності їх професійного розвитку була запропонована ступенева форма оцінки ефективності навчання керівників та спеціалістів.

Таким чином, використання даних рекомендацій для реалізації пріоритетних завдань підвищить рівень залученості працівників у професійний розвиток, сприяє збільшенню мотивації та віддачі робітників, спеціалістів та керівників, а також дасть змогу вдосконалити талант-менеджменту у розвитку персоналу ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», що призведе до збільшення конкурентоспроможності компанії у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 250 с.
2. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами / М. Армстронг: пер. з англ. - М.: ИНФРА - М, 2002. 325 с.
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). 73-75 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник - К.: Центр учбової література, 2011. 324с.
5. Балан В. Г. Стратегічне управління. Практикум. 2ге вид., перероб. і доп. К.: Наукова столиця, 2018. 524 с.
6. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В.Г. Балан. – К.: Нічлава, 2011. 100 с.
7. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удерживать талантливых сотрудников в компании: пер. с англ. /М. Баттерис, Б. Ройтер. – М.: Гросс Медиа, 2005. 253 с.
8. Белоусов В. В. Стратегія розвитку персоналу як фактор підвищення конкурентноспособності промислового підприємства: Економіка праці / В. В. Белоусов. – Іжевськ, 2007. 18 с.
9. Беляєв А.І. Методологія розвитку персонала великих виробничо-господарських систем. Економіка і управління народним господарством. - М: 2009. 424 с.
10. Біллсберрі Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал: пров. з англ. / Дж. Біллсберрі. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
11. Білорус Т.В. Менеджмент: практикум / Білорус Т.В., Горбась І.М. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2014.

12. Бражников П. П. Теорія покоління в кадровій політиці і її зв'язок з конкурентами роботодавців на ринку праці // Тренди і управління: 2016.
13. Будро Дж. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе / пер. с Рис. 2. Концепція управління талантами в організації англ. И.С. Матвеевой. Москва: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. 288 с.
14. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. 317 с.
15. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. 246–250 с.
16. Галенко В. П. Управління персоналом і стратегія підприємства/ В. П. Галенко. - СПб. : Изд-во ГУЗФ, 2004. 416 с.
17. Галинская Е.В. Моделі і механізми управління розвитком персоналу / Е.В. Галинська, А.А. Іващенко, Д.А. Новіков – М.: 2005. 68 с.
18. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. –№ 7. 2013. 341-347 с.
19. Джой-Меттьюз Д. Розвиток людських ресурсів / Джой-Меттьюз Д. – М.: Эксмо, 2006. 432 с.
20. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
21. Завальнюк К. С. Особливості розвитку та функціонування агрохолдингів в Україні / К. С. Завальнюк. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – №1. 2017. 56–59 с.
22. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. 44 с.
23. Звіт дослідження «Топ-10 роботодавців В АПК» URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-rabotodatelej-v-apk-ukrainy-2021>

24. Звіт рейтингу «HR wisdom summit 2019». URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/ekonomika-provela-hr-wisdom-summit-2019-i-nagra-355627/>
25. Звіт рейтингу «Премія HR-бренд 2021». URL: <http://hrbrand.com.ua/>
26. Ільченко О.А. Компетенції персоналу: методи наукового управління // Управління розвитком персоналу. - 2006. - №4, 252-260 с.
27. Карташов С.А. Управление талантами как HR-технология / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов // ВестнОм. ун-та. Серия “Экономика”. – 2013. – № 1. 85-94 с.
28. Катценбах Д. Компандний підхід: Створення високоефективної організації / Д. Катценбах, Д. Сміт, 2013. 376 с.
29. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Навчальний посібник / А. Я. Кібанов - М.: Инфра, 2001. 638 с.
30. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. 103 с.
31. Ковальська К.В. Мотивація персоналу в стратегічному управлінні акціонерним товариством // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наук. праць. - Вип. 1. – Київ, 2002.
32. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями // Формування ринкових відносин в Україні. 2010.
33. Колпаков В.М. Управління розвитком персоналу: [Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. заклад.] – К.: МАУП, 2006. 16 с.
34. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 106 с.
35. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук.

праць. Київ : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ, 2014. № 2(8). 181–187 с.

36. Лисенко Ю. Г. Стратегічне управління персоналом / Ю. Г. Лисенко, В. Н. Андрієнко, Т. Ю. Белікова. – Донецьк: 2005. 201 с.

37. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. 2012.

38. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства // Бізнес Інформ: 2011. 103–107 с.

39. Майклз Е. Війна за таланти / Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екслрод: пров. з англ. Ю.Е.Корнілович. 5-е изд. М.: Манн, Іванов і Фербер, 2012. 280 с.

40. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

41. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. 624 с.

42. Мішурова Й. В. Управління мотивацією персоналу / Й. В. Мішурова, П. В. Кутелія. - М.: ІКЦ "МарТ", 2003. 215 с.

43. Нефінансовий звіт за 20121 рік ПАТ «Миронівський хлібопродукт» «Партнерство задля сталого розвитку» - К., 2021. 90 с.;

44. Офіційний сайт ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/about>

45. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5. 2011.

46. Пługіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи та моделі / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013.

47. Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2018. 3 с.

48. Положення про кадрову політику ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2018. 9 с.
49. Положення про наставництво, К. 2018, 9 с.
50. Положення про проведення оцінки професійної діяльності працівників підприємств, які входять до Групи компаній «Миронівський хлібопродукт», К. 2015. 4 с.
51. Полторацька А.О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. Економіка та управління підприємствами. 2021. №53. 71–78 с.
52. Приймак В.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
53. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2013. № 1 (6). 172–177 с.
54. Прокопенко. І. Управління ефективністю і якістю: Модульна програма / Пер. с англ. під. ред І. Прокопенко. - К.: Норта . Ч. 1. 18 с.
55. Робертсон А. Управління талантами. Як отримати вигоду з таланту ваших підлеглих: пров. з англ. / А. Робертсон, Е. Грем. К.: Баланс Бізнес Букс, 2004. 200 с.
56. Савченко А. Знайти або виростити таланти // Кадровик. Кадровий менеджмент. 2007. № 5. 73-76 с.
57. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. 351с.
58. Стеганцев А. Компетентністний підхід: від професійної освіти до утворення професіоналів. 2012. 314 с.
59. Томас Дж. Пітерс Талант: пров. з англ. / Пітерс Дж. Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі, 2006. 160 с.
60. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации / Д. Ульрих. М.: "Вильямс", 2006. 304 с.

61. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами / М.Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. 173-179 с.
62. Харчишина О.В. Управління розвитком персоналу: 2013. 98 с.
63. Хентце И. Теорія управління кадрами у ринковій економіці. - М.: Міжнародні. відносини, 1997. 243 с.
64. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. - К.: Академвидав, 2006. 487 с.
65. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 11. 214-217 с.
66. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / Шекшня С. В. – М. : 1997. 336 с.
67. Шмідт Е., Розенберг Дж. Як працює Google / пер. з англ. Ю.І. Гордієнка. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 304 с.
68. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. –К.: МАУП, 2003. 280 с.
69. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43_65
70. Эфрон М., Орт М. Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей / пер. з англ. Т.Ю. Данилова. Москва: Азбука, 2014. 320 с.
71. Anders G. The Rare Find: How Great Talent Stands Out. Portfolio Penguin / G. Anders. – New York: Portfolio, 2011. 304 p.
72. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – New York: Wiley & Sons Ltd, 1984.
73. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent / D. Hilton // Credit Union Executive Journal. – 2013. – Vol. 40, No. 5. P. 179-189.
74. Howe, Neil; Strauss, William (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. Knopf Doubleday Publishing Group. ISBN 978-0-375-70719-3.

75. Howe, Neil; Strauss, William (2007), «The Next Twenty Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve», Harvard Business Review: 41
76. Prof. Jan van Zwieten: Talent Management. URL: <https://bigggidea.com/practices/menedzhment-talantiv-4-osi-lyudskogo-potentsialu/>
77. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are You a High Potential? Harvard Business Review. 2010. № 88, no. 6
78. Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/>
79. Roberts G. Recruitment and Seletion : A Competency Approach / G. Roberts. – London: Institute of Personnel and Development, 2007. 371 p.
80. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. – Toronto, Ont.: Wiley, 2004. 253 p.
81. Solving the Talent Shortage. URL: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf)
82. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues".
83. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
84. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. – Softscape Inc., 1998. 56 p.

Додатки

Додаток А



**ЗБІРНИК НАУКОВИХ МАТЕРІАЛІВ
LVIII МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ - КОНФЕРЕНЦІЇ**

el-conf.com.ua

**«СВІТОВИЙ РОЗВИТОК
НАУКИ ТА ТЕХНІКИ»**

30 грудня 2020 РОКУ



М. ДНІПРО

<i>Прокоф'єва Л.О., Буряк Н.Г.</i> ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА УМОВИ АДАПТАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ПСИХОЛОГІВ-ПРАКТИКІВ.....	248
<i>Пророчук М.В.</i> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ	253
<i>Проць Т.Р.</i> ЗАГАЛЬНІ ПІДСТАВИ ПРИТЯГНЕННЯ ДО МАТЕРІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ	256
<i>Пяничук М.С., Марков Р.А.</i> РЕФОРМА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ ЯК ШЛЯХ ДО ПОБУДОВИ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ.....	260
<i>Rusnak V.Y.</i> LINGUISTIC CHARACTERISTICS OF INTERNET SLANG (ON THE BASIS OF SOCIAL NETWORKING SITES)	264
<i>Солодаренко-Літковська Р.А., науковий керівник Ковальська К.В.</i> СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	270
<i>Stepanov O.</i> TRAFFIC SAFETY IN THE SYSTEM OF TRANSPORT STRATEGY OF UKRAINE.....	275
<i>Тараканов Д.С.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ В СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ АВТОМОБІЛЬНОГО СЕРВІСУ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ МАШИННОГО НАВЧАННЯ	279
<i>Татарко С.В., Азаров А.А., Слінченко К.М.</i> ЗАСТОСУВАННЯ БОТУЛОТОКСИНУ А ПРИ БОЛЬОВИХ СИНДРОМАХ.....	283
<i>Ткаченко І.П., Маляр І.Г.</i> УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА: НАГАЛЬНІСТЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ	288
<i>Ткаченко І.П., Ткаченко А.І.</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	291

2. Вишневецький В.В., Магас, Л. М. Internet slang and its influence on english language // Матеріали XLV Науково-технічної конференції ВНТУ (Вінниця, 23-24 березня 2016). Вінниця. Стр. 1-2.

3. What is Leet Speak and how do you use it [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.howto-geek.com/443390/what-is-leet-speak-and-how-do-you-use-it/>

4. Omneya Ibrahim, Shahira Fahmy // No, Memes No! Digital Persuasion in the #MeToo Era, Missouri School of Journalism, 2019 - 6p

5. Abandonware [Electronic resource] – Mode of access: <https://slangit.com/meaning/abandonware>

6. Giannoulis E., Wild, Lukas R.A // Emoticons, Kaomoji, and Emoji: The Transformation of Communication in the Digital Age, 2019 – 13pp.

7. AFK to ZZZ – Internet Slang Trends [Electronic resource] – Mode of access: <https://www.grammarly.com/blog/internet-slang-trends/>

УДК: 33.65.005.95/.96

Економічні науки

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Солодаренко-Літковська Регіна Андріївна

*Київський національний університет
імені Тараса Шевченка*

5 курс, спеціальність 073 «Менеджмент»,

Науковий керівник:

Ковальська Кристина Валентинівна

к.е.н., доц.

В умовах мінливого середовища та прискореного науково-технічного прогресу важливого значення для ефективного функціонування організації набуває професійно-кваліфікаційний рівень працівників та їх адаптивність до швидких змін у вимогах

до знань, умінь і навичок. Спроможність організації постійно здійснювати розвиток кадрового потенціалу є одним із провідних факторів забезпечення успішної діяльності, а розробка довгострокової стратегії розвитку персоналу, яка безпосередньо пов'язана із кадровою політикою та стратегією всієї організації стає вирішальною конкурентною перевагою.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, який включає комплекс заходів з питань перепідготовки і підвищення кваліфікації, професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри, підготовку кадрового резерву, формування корпоративної культури та умов, у яких розвиток стане організаційною нормою [5]. Існує ряд факторів, які визначають посилення ролі розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності організації: розвиток персоналу є базовим засобом досягнення стратегічних цілей; розвиток є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів компанії; без розвитку персоналу проведення організаційних змін стає практично неможливим або може мати негативний ефект [8]. Розвиток персоналу дозволяє одночасно вирішувати завдання в інтересах як організації у підвищенні ефективності та якості праці, так і її співробітників — збільшення можливостей для реалізації здібностей та потенціалу. На стратегічному рівні управління розвитком персоналу проводиться через розробку кадрової політики і кадрових стратегій, на тактичному - через навчальні плани і програми підготовки спеціалістів.

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії розвитку персоналу, стратегії управління персоналом та стратегії підприємства у цілому, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Аналізуючи та узагальнюючи різні підходи до визначення змісту стратегічного управління розвитком персоналу, головними його ознаками є: тісний взаємозв'язок процесів розвитку персоналу зі стратегією підприємства; чітке

розуміння позитивного ефекту та користі від розвитку людських ресурсів для підприємства в цілому та кожного працівника окремо; відповідальність кожного співробітника за свій професійний розвиток; розвиток персоналу є найважливішим компонентом розвитку підприємства; створення на підприємстві атмосфери, що заохочує і стимулює процеси навчання та розвитку; розвиток стратегічної можливості дозволяє обрати найбільш доцільну для конкретного підприємства стратегію та напрямки дій, які необхідні для її успішної реалізації, в тому числі і стратегію розвитку персоналу [3].

Результативне функціонування системи розвитку персоналу можливо за умови злагодженої роботи всіх її елементів на основі базових принципів, а також за умови максимально зближення цілей розвитку організації та окремого працівника. Ефективна стратегія управління розвитком персоналу пов'язана з цілями та результатами діяльності компанії та безпосередньо залежить від кадрової політики, яка є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії. Мета управління розвитком персоналу відповідає меті розвитку організації та забезпечує виникнення синергетичного ефекту розвитку персоналу та організації загалом. Стратегія розвитку персоналу включає вибір цілей, постановку задач, планування персоналу в якісному та кількісному складі, оцінку і при необхідності коригування відповідно до головних стратегічних завдань бізнесу та змін стратегії компанії у цілому.

Для розробки та реалізації стратегії розвитку в організації необхідно застосовувати процесний підхід, згідно з яким розвиток персоналу є послідовністю дій, починаючи з уведення потрібних ресурсів і завершуючи одержанням певного результату [2]. При цьому необхідно враховувати ряд внутрішніх факторів, такі як цілі та завдання компанії, кваліфікаційні характеристики та компетенції ключових посад, фактичні та прогнозовані показники плинності персоналу, заплановані зміни в технології та виробничих процесах, ієрархічна структура, вимоги виробництва та стиль керівництва, умови праці, потреби працівників,

готовність їх до саморозвитку та модель системи менеджменту персоналу у цілому, а також зовнішні фактори: стан регіонального ринку праці та перспективи його розвитку, попит на робочу силу з боку конкурентів, що впливає на рівень заробітної плати та інші.

Стратегія розвитку персоналу визначає основні цілі, пріоритетні завдання та першочергові дії, на реалізацію яких має бути спрямовано кадрову політику та політику розвитку підприємства у цілому. Визначимо основні цілі реалізації стратегії професійного розвитку персоналу: формування нового покоління працівників, які володіють сучасними методами та форматами роботи, поєднуючи стратегічний підхід з високим професіоналізмом; удосконалення системи управління професійним розвитком, адаптації, оцінювання та підвищення кваліфікації кадрів, створення середовища безперервного навчання для кожного працівника; розвиток організаційної культури, забезпечення ефективного управління кар'єрою та кадровим резервом; розвиток внутрішніх комунікацій щодо професійного розвитку; розвиток систем оцінювання для кожної категорії працівників; збільшення рівня залученості персоналу у професійний розвиток.

Технології управління розвитком персоналу дозволяють чітко сформулювати стратегічні цілі компанії; транслиувати їх на всі підрозділи; визначити конкретні задачі для працівників на всіх рівнях; змодельовати компетенції, необхідні для виконання цих завдань та оцінити їх вплив; розробити стратегію подолання «розриву» між бажаними та наявними компетенціями [1].

Стратегія розвитку персоналу визначає перспективні напрямки розвитку та траєкторію використання людських ресурсів у часі і просторі; організовує форми, технології, методи, способи, прийоми діяльності з управління розвитком персоналу; представляється динамічною моделлю доцільною, системною діяльності, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на відтворення і розвиток людських ресурсів.

Організація розвитку персоналу має відбуватися відповідно до трьох стратегічних підходів. Згідно першого, організація спрямована на одноконтурне навчання, суть якого полягає у відпрацюванні компетенцій співробітників на їх відповідність нормам і стандартам виконання, прийнятим в компанії [5]. Другий підхід вимагає перегляду норм і стандартів виконання відповідно до нових сигналів зовнішнього оточення, насамперед, зміни запитів споживачів щодо продукції або послуг компанії. Це називають двоконтурним навчанням. Третій підхід передбачає безпосередньо власний вплив організації на середовище з метою його новаторської зміни, тобто передбачає творчий підхід. Його називають дейтеронавчання – навчання творчості, підготовки до здійснення проривів, до розробки нових стратегічних рішень [5]. Сучасним організаціям, які постійно розвиваються, необхідно поєднувати ці стратегічні підходи відповідно до своїх стратегічних цілей та враховувати відповідні фактори при розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Таким чином, стратегія професійного розвитку персоналу є необхідною передумовою ефективного функціонування сучасних стратегічно орієнтованих організацій, для яких пріоритетами є нарощування інтелектуального капіталу компанії, розвиток кадрового резерву, навчання творчості і стратегічної здібності своїх працівників. Ефективне стратегічне управління розвитком персоналу може дати результат тільки тоді, коли базою для інвестицій служить уся корпоративна культура, а цілі програм розвитку формулюються з урахуванням стратегії організації у цілому. У таких умовах розвиток персоналу є одним із наважливіших напрямів раціонального функціонування сучасних організацій та їх конкурентоспроможності на ринку.

Література:

1. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами / М. Армстронг. - М.: ИНФРА - М, 2002.– 211с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник - К.: Центр учбової література, 2011. - 324с.

3. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Львівна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.

4. Віноградській М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, 2009. - 375с.

5. Джой-Меттюз Д. Розвиток людських ресурсів/ Джой-Меттюз Д. – М. :Ексмо, 2006. - 432 с.

6. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Навчальний посібник / А. Я. Кібанов - М. : Инфра, 2001. - 638 с.

7. Крушельницька, О.В.Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник.– Київ: Кондор-2003. - 296 с.

8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.

УДК 656.13

Technical Sciences

TRAFFIC SAFETY IN THE SYSTEM OF TRANSPORT STRATEGY OF UKRAINE

Stepanov Oleksii

*Professor of the Department
of Kharkiv National Automobile and Road University,
Kharkiv, Ukraine*

Economic development of world community and globalization of economy predetermine accelerated development of transport activities. Rapid increase of the intensity of transportations is accompanied by a number of negative consequences which scope is constantly increasing. Among these consequences there are an unacceptably high level of casualties from road traffic accidents, the negative impact on the environment, rapidly increasing level of risks of accidents and emergencies occurrence, growth in number of terrorist acts and other acts of illegal interference in work of transport. Hazardous condition in transport is characterized by "large scale" damage. That is why transport safekeeping in this field

Громадська організація
«Центр економічних досліджень та розвитку»

Збірник тез наукових робіт учасників
Всеукраїнської науково-практичної конференції

**ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ
В АСПЕКТІ УПРАВЛІНСЬКОГО
РОЗВИТКУ**

22 січня 2021 року

Одеса
2022

ЗМІСТ

НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ	
Видобора В. В. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ.....	5
НАПРЯМ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ	
Гамова О. В. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СВІТОВОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ НА ВІТЧИЗНЯНИЙ РИНОК ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ	8
Кицюк І. В. МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	11
Кушнірська О. О., Спасіченко О. В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ.....	15
Рожков О. О. ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АВТОТРАНСПОРТНОЇ ЕКОНОМІКИ	18
НАПРЯМ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ	
Танасєвська Ю. О. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....	24
НАПРЯМ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
Аровіна М. П. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ FAIRTRADE ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ	29
Бабич Ю. В. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
Великих К. О. ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ	38
Верба В. А., Гайдамака Ю. М. ОЦІНЮВАННЯ РЕПУТАЦІЇ КОМПАНІЇ: МЕТОДИЧНІ І ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ	41
Іванов І. І. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	47
Солодаренко-Літковська Р. А. ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	49

Варто відмітити, що механізм державно-приватного партнерства в сфері інноваційного розвитку підприємств промисловості будівельних матеріалів дає змогу органам влади вирішувати соціальні завдання без примусу учасників ринку, формуючи умови для активізації інноваційної діяльності як основи задоволення фінансових інтересів. При цьому різноманіття моделей ціноутворення в межах кластерів підприємств промисловості будівельних матеріалів та галузі будівництва надає широке поле для маневру, дозволяючи вибрати найприйнятніший варіант взаємодії учасника кластеру та держави.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Захаркін О.О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2015. 400 с.
2. Лояк Л.М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 110–114.

Солодаренко-Літковська Р. А.
студентка

*Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах розвитку глобалізації, інформаційного суспільства та прискореного науково-технічного прогресу людські ресурси стали одним із найважливіших факторів, що впливають на успішність сучасної організації, тоді як головною конкурентною перевагою є талановиті співробітники, а їхні знання, вміння та

навики потрібно постійно вдосконалювати та розвивати, що стало можливим завдяки появі талант-менеджменту як особливого підходу до управління працівниками. Талановиті співробітники можуть мати вирішальне значення для підтримки якості і цілісності людського потенціалу кожної компанії. У наслідок цього кожна організація, яка прагне отримати лідируючі позиції на ринку, зацікавлена в тому, щоб виявити найкращих ключових співробітників та запровадити програми, спрямовані на розвиток і утримання талантів. Виникає необхідність у формуванні системи управління талантами, котра інтегрується в бізнес-стратегії багатьох сучасних підприємств. При цьому важливо організувати процес управління талантами так, щоб не лише швидко знаходити відповідних кандидатів на вакантні посади, а й робити це з оптимальними затратами для організації.

Термін «талант-менеджмент» з'явився в 1990-ті роки і передбачає діяльність у галузі управління персоналом, спрямовану на залучення співробітників в інноваційний процес, формування творчих стимулів і розвиток творчого потенціалу співробітників. Цей термін був запроваджений Девідом Уоткінсом із Softscape [1, с. 33]. Уперше був використаний у статті, опублікованій у 1998 р., й у подальшому розвинений у книзі «Системи управління талантами» у 2004 р., проте зв'язок між розвитком людських ресурсів і ефективністю організаційної структури був визнаний у 1970-х роках [2, с. 88]. У кінці 1990-х років міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Термін «війна за таланти» був запропонований Едвардом Майклзом (Ed Michaels), директором "McKinsey & Company", спільно з Хелен Хелдфін-Джонс (Helen Handfield-Jones) та Елізабет Екселрод (Beth Axelrod) [3, с. 166]. За твердженнями дослідників з цієї компанії, які провели найперше ґрунтовне дослідження з управління талантами та започаткували цей напрям, «війна за таланти» обумовлена трьома основними факторами, такими як перехід від індустріального устрою до інформаційного, активізація попиту на висококваліфікованих управлінців,

зростання схильності людей змінювати місце праці. Продовжили працю дослідників з “McKinsey” й інші практики, зокрема Марк Ефрон (Marc Effron), Міріам Орт (Miriam Ort) [4, с. 122], Джон Будро (John Budro) [5, с. 98]. Дані дослідження стали поштовхом для керівників найбільших корпорацій, таких як General Electric, Procter&Gamble, “Toyota”, “Google”, “Pixar” дослідити сферу роботи з талантами в їхніх компаніях.

Щоб розкрити сутність талант-менеджменту необхідно визначити кого і яким чином можна віднести до «талантів» у менеджменті. Творчих, креативних, інноваційних людей, як об'єктів управління можна умовно поділити на 2 групи:

1. HiPo (high potential) – люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління.

2. Homo vulgaris – «Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. У наслідок досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності [6, с. 302].

У результаті такого поділу виникає проблема правильного суміщення цих категорій, співвідношення працівників з методами управління. Її можна уникнути шляхом створення атмосфери професійного та особистісного росту, забезпечення результативності, приділення уваги тільки професійним ініціативам [7, с. 88].

Варто зазначити, що управління талановитими співробітниками – це стратегічний напрям, який орієнтований на майбутнє і тісно інтегрований із цілями бізнесу. В управлінні талантами виділяють такі стадії:

1. Ідентифікація та залучення талантів – пошук працівників з високим потенціалом в колективі та зовнішньому середовищі.

2. Розвиток талантів – створення та реалізація плану розвитку цих співробітників.

3. Управління талантами – використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.

4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами – відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами [7, с. 144].

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні в світі спостерігається тенденція росту частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талантом включає в себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами у першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових. На цій стадії для виявлення талановитих співробітників використовується оцінка працівника, яка дає змогу підтвердити або спростувати потенціал співробітника. Оцінка потенціалу талановитого співробітника передбачає виявлення як його справжнього рівня компетентності і результативності, так і його потенціалу, здатності до розвитку [8, с. 205].

Сучасні менеджери потребують стратегічних дій в придбанні талантів не менше, ніж в використанні нових технологій. Тому ХХІ століття повністю перевернуло уявлення про таланти, і сьогодні найбільш успішні компанії так як «Google», «General Electric», «PepsiCo» змінили стратегію і замість того, щоб боротися з ними вони їх вирощують та розвивають. Зараз пошуком талантів

займаються спеціальні люди – рекрутери, головне завдання яких є не привести талант в компанію, а лише знайти кандидата, який відповідає вимогам відповідного клієнта. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії. Як показав досвід провідних компаній вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони.

Наприклад, в корпорації «General Electric» була створена ще в 1990 році програма work-out, яка мала на меті сформувати атмосферу довіри, стерти бюрократичні перепони та підвищити віру працівників в себе, також стала додатковим мотивом до бажання працівників навчатися та розвиватися. Для талановитих працівників ця програма стала вирішальною з точки зору отриманої свободи дій, покращених комунікацій та зростання ініціативності. Компанія «PepsiCo» практикує цілісний підхід до розвитку, зростання та залучення талантів, використовуючи різноманітні інструменти, спрямовані на збільшення досвіду працівників. Ключовою перевагою в роботі з талантами є створення ефективної системи зворотного зв'язку із залученням працівників до обговорень стратегічних питань щодо розвитку кар'єри та спрощенню організаційних змін. Зокрема, в компанії створений корпоративний університет «PepsiCo», спрямований допомогти працівникам отримати необхідні знання та навички, як і для безпосередньої професійної діяльності, так і формування лідерських та управлінських якостей працівників. Для талантів, зокрема, в компанії передбачено трирівнева програма розвитку менеджерів – від нижчої до найвищої ланки управління. У компанії «Google» пропагують думку, що працівників варто наймати за знання, якими вони ще не володіють [9, с. 132], наголошуючи на тому, що ідеальними кандидатами є ті, хто постійно вчиться і тому адекватно реагує на зміни. Так зване «мислення зростання» тягне за собою впевненість, що всі якості можна змінювати та вдосконалювати, доклавши до цього зусилля. Таким чином, даний підхід забезпечує «Google» кращими працівниками та робить

компанію однією з передових у світі, яка усвідомлює важливість пошуку талантів – працівників з широким світоглядом, інноваційних, адаптивних та працелюбних, з величезним потенціалом до отримання нових знань та навиків.

Отже, своєчасне виявлення і розвиток талановитих працівників може зіграти вирішальну роль у формуванні якісного кадрового резерву, а здатність управляти талантами стає стратегічним пріоритетом для успішного бізнесу. Талант-менеджмент тісно інтегрований із цілями компанії та не може бути ізольованим від загальної корпоративної стратегії. Приклади провідних компаній показують, що успішні практики управління талантами дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити дохід, скоротити витрати, прискорити інноваційний процес та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc., 1998. 56 p.
2. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont. : Wiley, 2004. 253 p.
3. Майклз Э. Война за таланты: пер. с англ. / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.
4. Эфрон М., Орт М. Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей / пер. з англ. Т.Ю. Данилова. Москва : Азбука, 2014. 320 с.
5. Будро Дж. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе / пер. с Рис. 2. Концепція управління талантами в організації англ. И.С. Матвеевой. Москва : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. 288 с.
6. Kuttim M., Venesaar U., Kolbre E. Entrepreneurs human capital in creative industries: A case of Baltic Sea region countries. *Actual Problems of Economics*. 2011. No. 126. P. 381–391.
7. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 173–179.

8. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 250 с.

9. Шмідт Е., Розенберг Дж. Як працює Google / пер. з англ. Ю.І. Гордієнка. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 304 с.

Харченко М. В.

кандидат економічних наук,

старший викладач ц/к економіки та управління

Кременчуцький льотний коледж

Харківського національного авіаційного університету

внутрішніх справ

м. Кременчук, Україна

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Логістика – один з наукових напрямів та практичних методів якісного управління діяльністю підприємства, що характеризує організацію ефективної взаємодії процесів постачання, виробництва, розподілу, транспортування та споживання товарів, робіт і послуг, із дослідженням зазначених функцій з точки зору системних позицій [1, с. 89].

Процес надання транспортних послуг є технологічно складним та складається з великої кількості різних витратних операцій, які включають певний вид витрат, які залежать від того, на надання яких послуг вони направлені. У відповідності з видом послуг виділяються та обліковуються характерні для кожного виду операцій і процесів витрати (рис. 1).

Сучасні концепції управління витратами базуються на припущенні, що необхідно мінімізувати як окремі складові витрат, так і зменшувати втрати, які виникають із-за неузгодженості виробничих процесів та економічних трансакцій у просторі і часі [3]. При наявності інформації про структуру, обсяги та динаміку

Основні вихідні елементи системи розвитку персоналу*

№	Елементи	Пояснення
1.	Суб'єкт системи розвитку персоналу	Працівники організації: в обов'язковому порядку топ-менеджери, менеджери нижчої й середньої ланки, а також рядові працівники. При цьому роль суб'єктів у розвитку персоналу є двоюкою, оскільки з однієї сторони передбачається розвиток всього персоналу, а з іншого боку – управління розвитком співробітників посідає важливе місце в роботі лінійних керівників, оскільки саме вони добре знають рівень знань, умінь і навичок своїх підлеглих. У такому випадку вони разом з менеджерами по персоналу розробляють відповідні програми та плани розвитку.
2.	Об'єкт системи розвитку персоналу	Професійні, кваліфікаційні, особистісні та інші важливі для організації характеристики персоналу.
3.	Правові й адміністративні аспекти системи розвитку персоналу	Законодавчі й нормативно-правові акти, накази, розпорядження керівництва й положення на рівні кожного окремого підприємства з питань розвитку персоналу. До них належать, зокрема, Кодекс Законів про працю України, Податковий кодекс, Закони України, Положення про професійний розвиток працівників на виробництві, загальнодержавна та галузеві Концепції розвитку кадрового потенціалу (наприклад Податкової адміністрації, Прикордонної служби, Національного Банку, Державного комітету статистики тощо), положення про розвиток персоналу на конкретних підприємствах, галузеві норми та стандарти в даній сфері, у тому числі міжнародні. Особливо це стосується підприємств, на яких розроблено та впроваджено Систему менеджменту якості відповідно до вимог стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги». Підпункт «в» пункту 6.2.2 ISO 9001 вимагає «оцінювати ефективність вжитих заходів», тобто оцінювати результативність (а часто і ефективність) проведеного навчання. Пункт 6.2.2.2 стандарту ISO 9004 «Системи управління якістю. Рекомендації щодо поліпшення» роз'яснює, що «навчання та підготовку працівників необхідно оцінювати з точки зору очікувань та впливу на результативність та ефективність організації як засобів покращення планів підготовки кадрів на майбутнє».
4.	Інфраструктура , що забезпечує функціонування системи розвитку персоналу	Відділ або сектор розвитку персоналу, наявність власної навчальної бази або навчального центру, а також зовнішні стосовно підприємства установи, що надають послуги з розвитку персоналу – консалтингові й тренінгові центри, навчальні заклади різних рівнів акредитації, міжнародні програми й проекти, у тому числі ті, що передбачають технічну допомогу й сприяння здійсненню змін (наприклад програма підготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва «Українська ініціатива»; Програма підготовки менеджерів МТР-IV, фінансована Європейським Союзом та програми BISTRO.

*Розроблено автором на основі [62].

Особливості формування системи талант-менеджменту підприємства

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування заміни	Планування наступності	Талант-менеджмент
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Всезагальне наслідування в розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	HiPo-працівники	Все підприємство
Оцінка	Професійний потенціал та діяльність	Оцінка прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Всі здатності та результати мають значення
Результат	План заміни для ключових позицій	Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих (HiPo-працівників)	Системи розвитку та розкриття талантів повністю інтегровані у HR-процеси та бізнес-стратегії
Кар'єра	Лінійна, в основному по функціоналу	Міжфункціональна, міжрегіональна та між дивізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як за географією, так і у бізнесі
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд з плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR-процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Працівники, спеціалісти з управління персоналом, керівництво
Відношення працівників	Згода	Згода	Участь

*Розроблено автором на основі [51].

Структура персоналу груп підприємств «МХП» 2021 р.*

Назва підприємства	Спискова чисельність на кінець року, осіб	Ж	Ч	Прийнято за місяць, осіб	Звільнено за місяць, осіб	Середньоспискова чисельність працівників за місяць, осіб	Звільнено працівників за місяць для підрахунку плинності (кількість звільнених за керівники	спеціалісти	робітники	% плинності (за місяць)	Загальна плинність за період (по нарастаючій)	
Агрокряж СТОВ	294	62	232	1	43	300,70	43	1	2	38	14,30 %	66,90%
Агро-С ТОВ	415	111	304	1	3	412,61	3	0	1	2	0,73%	29,72%
Агрофірма Батьківщина Шевченко філія ТОВ НВФ "Урожай"	41	15	26	0	9	43,95	0	0	0	0	0,00%	13,24%
Агрофірма Веселинівка ІПП	69	17	52	0	0	67,40	2	1	0	1	2,97%	42,42%
Агрофірма Дружба філія ТОВ НВФ "Урожай"	36	8	28	0	4	37,52	0	0	0	0	0,00%	22,10%
Агрофірма Заповіт Шевченко філія ТОВ НВФ "Урожай"	127	44	83	0	10	129,95	0	0	0	0	0,00%	11,48%
Агрофірма Мрія філія ТОВ НВФ "Урожай"	38	12	26	0	2	35,62	2	0	0	0	5,62%	28,05%
Агрофірма Нива філія ТОВ НВФ "Урожай"	1	1	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Агрофорт ПрАТ	337	119	218	7	13	326,64	14	1	1	10	4,29%	41,04%
Андрияшівський елеватор філія ТОВ "Урожайна країна"	60	17	43	0	1	59,94	1	0	0	1	1,67%	34,97%
Баффало ТОВ	194	41	153	0	3	189,14	3	0	0	3	1,59%	47,26%
Бершадська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	3	0	3	0	10	6,58	1	0	0	1	15,20 %	40,97%
Бузницького О.Г. філія ТОВ НВФ "Урожай"	57	17	40	1	12	58,29	0	0	0	0	0,00%	19,34%
Валявська філія ТОВ НВФ "Урожай"	74	22	52	0	39	77,01	1	0	0	1	1,30%	13,01%
Вендичанський елеватор філія СТОВ "Агрокряж"	32	11	21	0	0	31,50	0	0	0	0	0,00%	13,50%
Вітківська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	7	1	6	0	39	21,52	5	0	0	5	23,24 %	53,12%
Вінницька птахофабрика ТОВ	2	2	0	0	0	2,00	0	0	0	0	0,00%	0,00%
ВКВК філія ТОВ "Вінницька птахофабрика"	594	152	442	9	14	595,52	13	0	0	13	2,18%	19,35%
Воскресинцівський елеватор філія ЗАМХП	38	12	26	0	0	38,00	0	0	0	0	0,00%	29,95%
ВП Біогаз Ладижин ТОВ "Вінницька птахофабрика"	29	5	24	2	0	27,84	1	0	1	0	3,59%	25,24%
Гайсинська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	5	1	4	0	257	105,77	98	1	1	92	92,65 %	132,22 %
Гордівська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	10	4	6	1	89	61,94	6	0	0	6	9,69%	36,66%
Городенківський ел-тор ф-я Перспектив	27	13	14	0	1	27,45	1	1	0	0	3,64%	10,55%
Дніпровська філія ТОВ НВФ "Урожай"	43	12	31	0	5	44,65	2	0	0	1	4,48%	22,52%
Добропільський КХП ПрАТ	62	27	35	1	1	60,79	1	1	0	0	1,64%	43,37%
Єлизаветівська філія ПрАТ "Оріль-Лідер"	66	15	51	0	0	66,13	0	0	0	0	0,00%	39,70%
Захід-Агро МХП ТОВ	587	95	492	8	13	582,13	14	3	2	9	2,40%	42,04%
Звенигородська філія ТОВ НВФ "Урожай"	92	26	66	0	41	107,99	41	0	1	38	37,97 %	72,71%

Продовження Додатку Е

Зернопродукт МХП ПрАТ	2015	505	1510	25	25	1371,37	27	3	5	16	1,97%	30,93%
Золота нива філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	2	1	1	0	37	15,26	1	0	0	1	6,55%	75,05%
Івано-Львівська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	1	0	1	0	34	14,34	13	1	0	12	90,64%	119,36%
Іллінецька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	13	9	4	0	97	55,52	9	1	0	7	16,21%	48,62%
Калинівка відділення Елеваторний комплекс філія ПрАТ Зернопродукт	45	15	30	0	0	45,39	0	0	0	0	0,00%	17,50%
Калинівська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	7	5	2	0	132	81,27	6	2	0	3	7,38%	40,15%
Катеринопільська філія ТОВ НВФ "Урожай"	58	13	45	0	18	61,97	18	0	0	18	29,05%	52,32%
Катеринопільський елеватор ТОВ	752	200	552	3	18	747,14	18	0	2	16	2,41%	19,28%
Кіровська філія ТОВ НВФ "Урожай"	40	10	30	1	1	40,26	1	0	0	0	2,48%	22,38%
Козятинська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	9	4	5	0	131	89,08	19	1	0	15	21,33%	33,98%
Комунальний комплекс філія ТОВ "Вінницька птахоф-ка"	76	35	41	1	1	76,84	1	0	0	1	1,30%	20,23%
Краснянський елеватор ЛК Юкрейн Груп	51	18	33	0	1	51,42	1	0	0	1	1,94%	30,27%
Ладизинський комбікормовий комплекс ВП ПрАТ "МХП"	19	5	14	1	0	18,58	0	0	0	0	0,00%	30,05%
Липовецька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	13	1	12	0	66	49,06	8	1	0	6	16,31%	29,75%
Лисянська філія ТОВ НВФ "Урожай"	67	12	55	1	4	67,31	4	1	0	3	5,94%	31,14%
Машинно-тракторна філія ТОВ НВФ "Урожай"	2	1	1	0	0	2,00	0	0	0	0	0,00%	77,76%
МЗВКК ПрАТ	688	177	511	12	12	687,10	13	0	1	12	1,89%	19,66%
Миронівська птахофабрика ПрАТ	2060	1167	893	61	45	2052,09	43	3	9	31	2,10%	36,97%
Миронівський м'ясоперер. завод "Легко" ВП ПрАТ "МЗВКК"	606	323	283	39	11	593,44	11	1	0	10	1,85%	39,97%
Миронівський хлібопродукт ПрАТ	2689	925	1764	39	48	2679,92	49	6	16	22	1,83%	37,99%
Мічуріна філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	12	7	5	0	135	103,11	1	1	0	0	0,97%	16,15%
МХП Еко Енерджи ПрАТ	3	0	3	1	0	2,19	0	0	0	0	0,00%	199,81%
Немирівська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	22	12	10	0	101	59,14	2	0	0	2	3,38%	25,47%
Нова тваринницька філія ТОВ НВФ "Урожай"	242	119	123	3	6	244,61	6	0	0	6	2,45%	46,04%
Новомосковська філія ПрАТ "Оріль-Лідер"	102	47	55	1	3	99,74	3	0	1	2	3,01%	43,78%
Оляницька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	6	1	5	0	95	43,79	10	0	0	8	22,84%	68,67%
Оріль-Лідер ПрАТ	1635	744	891	39	32	1644,46	32	3	2	26	1,95%	32,31%
Перемога Нова ДП	584	300	284	82	63	605,08	68	0	0	67	11,24%	133,31%
Переробний комплекс філія ТОВ "Вінницька птахофабрика"	3703	1994	1709	122	96	3639,76	97	2	1	93	2,67%	48,66%
Перспектив філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	302	64	238	0	18	304,23	18	0	0	18	5,92%	64,34%
Птахокомплекс філія ПрАТ "Миронівська птахофабрика"	1560	507	1053	60	39	1549,82	37	2	0	34	2,39%	41,20%
Птахокомплекс філія ТОВ "Вінницька птахофабрика"	1934	564	1370	134	63	1881,13	62	2	1	55	3,30%	55,76%
Птахофабрика "Вінницький бройлер" ВП ПрАТ "МХП"	301	63	238	8	8	300,66	8	2	1	5	2,66%	39,76%
Птахофабрика "Вінницький бройлер" ВП ПрАТ "МХП" забійний	32	13	19	0	1	32,68	1	0	1	0	3,06%	32,40%
Птахофабрика "Вінницький бройлер" ВП ПрАТ "МХП" ЗБВ	267	68	199	0	16	277,52	16	1	1	14	5,77%	53,75%
Рідний край ПрАТ Зернопродукт МХП	681	163	518	2	70	698,60	69	0	1	64	9,88%	44,58%

Продовження Додатку Е

Росава філія ТОВ НВФ "Урожай"	2	1	1	0	0	2,00	0	0	0	0	0,00%	108,77 %
Снятинська птахофабрика Нова	299	141	158	19	7	292,01	7	0	1	6	2,40%	53,27%
Спектр ВП ПрАТ "МХП"	35	20	15	1	0	32,85	1	0	1	0	3,04%	104,30 %
Старинська птахофабрика Нова ВП ПрАТ "МХП"	3	3	0	0	17	17,35	22	1	4	12	84,24 %	111,95 %
Старинська птахофабрика СТОВ	1499	720	779	41	43	1465,51	42	1	5	32	2,87%	47,33%
Степанецьке Агрокомплекс СТОВ	1	1	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0,00%	100,02 %
Теплицька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	7	6	1	0	74	34,24	3	1	0	1	8,76%	39,71%
Томашпільська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	2	0	2	0	61	32,39	19	0	0	19	58,65 %	82,93%
Тростянецька філія ТОВ НВФ "Урожай"	45	15	30	0	2	45,03	2	1	0	1	4,44%	23,26%
Тульчинська філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	9	4	5	0	76	41,82	9	1	0	7	21,52 %	42,69%
Український бекон ПрАТ	1778	1018	760	32	44	1667,42	34	3	3	28	2,04%	34,97%
Урожай НВФ ТОВ	301	73	228	5	45	314,09	8	1	1	5	2,55%	14,65%
Урожай-громаді Благодійний фонд	5	4	1	0	0	5,00	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Урожайна країна ТОВ	441	97	344	2	37	442,55	37	2	0	30	8,36%	46,01%
Хмільницька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	7	1	6	0	80	49,16	25	0	0	24	50,85 %	77,16%
Черкаський завод ЗБВ ВП ПрАТ "МХП"	171	67	104	5	1	172,44	1	0	1	0	0,58%	40,37%
Чернівецька філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	9	3	6	0	51	31,90	23	0	1	21	72,09 %	103,47 %
Шпиків Елеваторний комплекс філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	62	26	36	2	1	60,83	1	0	0	1	1,64%	26,60%
Яготинський елеватор від-ня Агро-С ТОВ	24	10	14	0	1	25,65	1	0	0	1	3,90%	37,28%
Ямпільський елеватор філія ПрАТ "Зернопродукт МХП"	59	20	39	0	1	58,59	1	0	0	1	1,71%	40,24%
Підсумок	28698	11184	17514	773	2577	28597,25	1160	53	68	978	4,32%	24,18%

*Розроблено автром на основі [43].

Топ-5 роботодавців України в сфері АПК за рейтингом «HR Wisdom Summit 2021»*

№	Назва компанії	Опис HR-політики та HR-брендингу компанії
1	«Кернел»	в компанії працюють 14 тис. осіб. Компанія дає співробітникам можливість освоювати суміжні спеціальності або області. Впроваджені проекти «Універсальний інженер» і «Універсальний механізатор», де фахівці можуть розширити свою область експертизи. Також діє програма «Внутрішній Кернел Шанс» для співробітників компанії. Вона створена для розвитку ініціативних фахівців, які готові розвиватися і рухатися по кар'єрних сходах. Для студентів без досвіду в компанії, з 2011 р діє освітній проект «Зовнішній Кернел Шанс». Він включає оплачуване стажування, навчання та практику на провідних підприємствах з перспективою постійного працевлаштування.
2	«МХП»	загальний штат підприємств холдингу становить 28 тис. співробітників. Компанія постійно вдосконалює робоче середовище для співробітників, покращує умови їх праці, надає підтримку в формі найрізноманітніших додаткових переваг і послуг. Зокрема, це пільгове харчування, безкоштовний трансфер на роботу і з роботи, відпустку по догляду за дитиною до трьох років та інше. У МХП роблять ставку на молодих фахівців, які хочуть працювати і розвиватися в агробізнесі. В рамках програми «МХП СТАРТ» компанія пропонує: відвідати виробничі потужності холдингу (екскурсія), пройти практику на найсучаснішому обладнанні, пройти стажування і стати професіоналом своєї справи. Взяти участь у проекті можуть студенти всіх спеціальностей аграрних і технічних вузів України.
3	«Монделіс Україна»	налічує понад 1 тис. співробітників. Для створення привабливого ціннісного пропозиції співробітникам компанія пропонує конкурентоспроможну винагороду, а також ряд соціальних пільг і додаткових благ. Серед таких пільг: медичне страхування працівників і можливість застрахувати рідних по корпоративних тарифах; страхування життя від нечасного випадку і критичних захворювань; оплачуване харчування; службовий автомобіль для ряду посад; знижки для співробітників на весь асортимент продукції Mondelez, а також безліч інших активностей і програм, які і роблять компанію Great Place to Work для кожного співробітника.
4	«Nestle»	в Україні зараз задіяні понад 5 тис. працівників. Компанія регулярно інвестує в модернізацію і розширення виробництва, що супроводжується збільшенням кількості робочих місць. Реалізує програми Health & Wellness для працівників, які включають підтримку здорового способу життя і здорового раціону, профілактику хвороб, повсякденний догляд за дітьми, гнучку схему заохочень і гнучкі умови роботи. Компанія забезпечує співробітникам конкурентоспроможні зарплати, можливості навчання та побудови кар'єри, привабливу систему заохочень, здорові обіди за рахунок компанії. Протягом 8 років Nestle розвиває ініціативу з працевлаштування молоді. Метою цієї програми є допомога молодим людям у віці до 30 років в працевлаштуванні і професійній підготовці.
5	«Ukrlandfarming»	створюють робочі місця для майже 30 тис. осіб. Компанія розробила програми, де враховують тенденції розвитку агробізнесу та базуються на оцінці кожного і індивідуальних планах розвитку співробітників. Свої особисті навички співробітники розвивають завдяки роботі неформального Клубу вільного спілкування Ukrlandfarming «Антикафе». Там можна брати участь в дискусійних зустрічах, обговоренні фільмів, бізнес-іграх, вчитися новому у запрошених авторитетних спікерів. У компанії також створено Інститут внутрішніх тренерів і наставництва. Беручи участь в тренінгах та інші події, співробітники знаходять відповіді на свої питання і розвивають кар'єру пліч-о-пліч з досвідченими фахівцями найбільшого українського аграрного холдингу. Існує також проект «Внутрішній кадровий резерв» - можливість рости паралельно з ростом компанії. Завдяки цьому проекту вже велика кількість співробітників агрохолдингу змогли розкрити свій лідерський потенціал, розвинути компетенції і побудувати успішну кар'єру в компанії.

*Розроблено автором на основі [23].

Приклад питань по компетенціям в ПрАТ «МХП»*

№	Запитання	Згоден	Не згоден	Компетенція не виявлена
Орієнтація на результат				
1	Завжди ставить собі/своїм підлеглим амбіційні, складні цілі			
2	Досягає поставлених цілей під тиском та в умовах невизначеності			
3	Оцінює ефективність роботи за результатами, а не за витраченими зусиллями			
4	Мотивує колег/підлеглих досягати поставлених цілей навіть в складних ситуаціях			
Комунікації				
1	Вміє знайти підхід до людей будь-якого типу та статусу			
2	Володіє грамотною письмовою та усною мовою			
3	Впевнено виступає перед великою, навіть незнайомою публікою. Адаптує свій стиль спілкування під особливості конкретної аудиторії			
4	Керує ходом бесіди, веде її до поставленої цілі. В аргументації спирається на цінності та вигоди співрозмовника			
5	Володіє навиками «активного слухання»			
6	Уміє вести переговори, керує ходом бесіди, веде її до поставленої цілі.			

*Розроблено автором на основі [50].

Характерні ознаки теорії поколінь*

Бєбі-бумєри 1945-1964рр.	Покоління Х 1965-1980 рр	Покоління Y 1980-1994рр.	Покоління Z 1995-2012рр.
<ul style="list-style-type: none"> •ідеалізм •оптимізм •працьовитість •здоров'я •прагнення до лідерства та водночас колективізм та командний дух •патріотизм •високий рівень ерудиції •відданість роботі 	<ul style="list-style-type: none"> •глобальна інформованість •націленість на наполегливу працю та особистий успіх •навчання протягом усього життя •відповідальність •індивідуалізм •прагматизм •вірять в стабільність •надія тільки на власні сили •націленість на накопичення досвіду та стажу •відданість компанії •розвиток по вертикалі 	<ul style="list-style-type: none"> •орієнтація на швидкий результат •робота як задоволення, працюють не тільки за гроші •технічна грамотність •надають перевагу гнучкому графіку і негайній винагороді за виконану роботу •постійно прагнуть до нових знань і розвитку •не прагнуть стабільності •хочуть більшої участі у прийнятті рішень •самореалізація на першому плані •розвиток по горизонталі 	<ul style="list-style-type: none"> •залежність від соціальних мереж •швидко навчаються та освоюють навички •краще взаємодіють з технологіями •не відчують межі між реальним та віртуальним життям •прагнуть творчого підходу до роботи •Не визнають графіків, розкладів, нормованого робочого дня •хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат •прагнуть свободи

*Розроблено автором на основі [74, 75].

АНОТАЦІЯ

Солодаренко-Літковська Р.А. Талант-менеджмент у розвитку персоналу агропромислового підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 “Менеджмент”, освітньо-наукової програми “Менеджмент організацій і адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства у контексті формування його стійких конкурентних переваг.

У роботі досліджено талант-менеджменту у розвитку персоналу агропромислового підприємства, проаналізовано взаємозв'язок елементів розвитку персоналу, визначено основні його напрями та завдання задля досягнення цілей талант-менеджменту, здійснено характеристику основних складових елементів та інструментів системи талант-менеджменту.

Також у роботі проаналізовано кадрове забезпечення та особливості застосування інструментів талант-менеджменту у ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», виявлено проблемні аспекти та запропоновані рекомендації щодо вдосконалення талант-менеджменту у розвитку персоналу для забезпечення формування його стійких конкурентних переваг. У роботі розроблений проект впровадження програм професійного розвитку для різних категорій працівників. Сформовано систему оцінювання потенціалу таланту працівників за методикою Проф. Яна ван Звітена. Запропоновано використання компетентнісного підходу в оцінюванні робітників. Визначено необхідність розподілу програм професійного навчання персоналу відповідно до вікової категорії, використовуючи теорію поколінь.

Ключові слова: талант-менеджмент, розвиток персоналу, талант-менеджмент у розвитку персоналу, інструменти системи талант-менеджменту, потенціал таланту працівника, теорія поколінь, компетентнісний підхід.

SUMMARY

Solodarenko-Litkovska Rehina. Talent Management in Developing Human Resources of an agro-industrial Enterprise.

Qualifying work of the master of management in the specialty 073 “Management”, educational and scientific program “Management of organizations and administration”. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving talent management in developing human resources of an agro-industrial enterprise in the context of the formation of its sustainable competitive advantages.

The work is devoted to talent management in developing human resources of an agro-industrial enterprise, analyzed the relationship of elements of human resources development, identified its main directions and objectives to achieve the goals of talent management, described the main components and tools of the talent management system.

The paper also analyzes the staffing and features of the use of talent management tools in PJSC "Myronivsky Hliboproduct", identifies problematic aspects and offers recommendations for improving talent management in developing human resources to ensure the formation of its sustainable competitive advantages. The project of professional development programs development for different categories of workers is developed in the work. A system for assessing the potential of employees' talent has been formed according to the method of Prof. Yan van Zwitten. It is proposed to use the competency-based approach when evaluating employees in order to monitor the status of the implementation of the professional development program. The necessity of distributing staff training programs in accordance with the age group using the theory of generations is determined.

Key words: talent management, human resources development, talent management in developing human resources, tools of talent management system, potential of employee talent, generation theory, competence approach.