

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

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

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

КАЗАКОВОЇ ВЕРОНІКИ ІГОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц. Полторацька А.О.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 18 від «12» червня 2025 р.

в. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2025

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

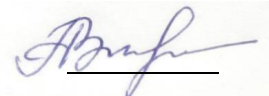
«Затверджую»

в. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«09» жовтня 2025р.

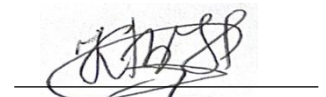
**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КАЗАКОВОЇ ВЕРОНИКИ ІГОРІВНИ**

1. **Тема роботи:** «Талант-менеджмент у розвитку персоналу організації»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.
2. **Строк завершення роботи:** 09.06.2025
3. **Підсумковий передзахист роботи:** 27.05.2025
4. **Предмет дослідження:** теоретико-методичні основи та практичні аспекти талант-менеджменту у системі розвитку персоналу організації
5. **Об'єкт дослідження:** процес талант-менеджменту у системі розвитку персоналу організації "АЛЬЯНС-БРОК".
6. **Мета і завдання дослідження:**
Мета – дослідження теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій талант-менеджменту у розвитку персоналу організації «АЛЬЯНС-БРОК»
Завдання:
 - розкрити сутнісні характеристики та теоретичні підходи до талант-менеджменту в сучасній організації;
 - проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід реалізації стратегій талант-менеджменту;
 - здійснити аналіз господарської діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
 - оцінити практику талант-менеджменту та виявити проблемні аспекти у діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
 - розробити рекомендації щодо модернізації системи талант-менеджменту ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
 - здійснити економічну оцінку запропонованих заходів.

Науковий керівник: Полторацька А.О.



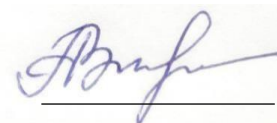
Студент Казакова В.І.



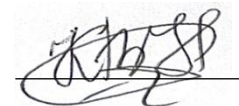
Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4	Пошук інформаційних та наукових джерел, написання першого розділу	грудень 2024	виконано
5	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2025	виконано
6	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	лютий 2025	виконано
7	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025	виконано
8	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень - квітень 2025	виконано
9	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням зауважень після попереднього захисту	травень 2025	виконано
11	Підсумковий передзахист, остаточне затвердження змісту та структури роботи	02.06.2025	виконано
12	Усунення зауважень, зроблених на підсумковому передзахисті	Червень 2025	виконано
13	Завершення написання роботи	06.06.2025	виконано
14	Перевірка роботи на плагіат	Травень-червень 2025	виконано
15	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	12.06.2025	виконано
16	Рекомендація роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

Науковий керівник: Полторацька А.О.



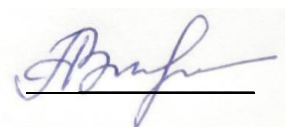
Здобувач освіти: Казакова В.І.



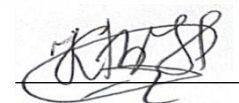
Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
21.01.2025	Полторацька А.О.	Узгодження теми з науковим керівником	виконано
28.01.2025	Полторацька А.О.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	виконано
04.02.2025	Полторацька А.О.	Розробка змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	виконано
11.02.2025	Полторацька А.О.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження	виконано
04.03.2025	Полторацька А.О.	Консультація з приводу підбору інформації для написання роботи. Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	виконано
25.03.2025	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	виконано
01.04.2025	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	виконано
15.04.2025	Полторацька А.О.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	виконано
29.04.2025	Полторацька А.О.	Опрацювання висновків роботи	виконано
06.05.2025	Полторацька А.О.	Розгляд загального варіанту роботи в цілому	виконано
13.05.2025	Полторацька А.О.	Узгодження кінцевого варіанту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра після доопрацювання зауважень	виконано

Науковий керівник: Полторацька А.О.



Здобувач освіти Казакова В.І.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Сутнісні характеристики та теоретичні підходи до талант-менеджменту в сучасній організації.....	6
1.2 Стратегія талант-менеджменту.....	23
РОЗДІЛ 2	34
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПП "АЛЬЯНС-БРОК"	34
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК"	34
2.2 Оцінювання практики талант-менеджменту та виявлення проблемних аспектів у діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК"	49
2.3 Оцінювання ефективності талант-менеджменту ПП "АЛЬЯНС-БРОК" ..	55
РОЗДІЛ 3	64
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПП "АЛЬЯНС-БРОК"	64
3.1 Розробка рекомендацій щодо модернізації системи талант-менеджменту	64
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці ефективне управління персоналом стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій. Одним із провідних напрямів у цій сфері є талант-менеджмент — стратегічний підхід до виявлення, залучення, розвитку та утримання працівників з високим потенціалом, які здатні забезпечити інноваційний розвиток підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Талант-менеджмент розглядається як система управління, спрямована на формування кадрового потенціалу організації через ідентифікацію ключової компетентності, розвиток лідерських якостей, мотивацію та побудову ефективної системи кар'єрного зростання. Успішне впровадження стратегій талант-менеджменту дозволяє організаціям не лише підвищити продуктивність праці, але й створити сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, що, в свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростаючий інтерес до проблематики управління талантами як в зарубіжних, так і у вітчизняних компаніях. Зокрема, досвід провідних міжнародних корпорацій демонструє ефективність інтеграції талант-менеджменту в загальну стратегію управління персоналом, що дозволяє адаптуватися до змінного ринкового середовища та забезпечити довгостроковий успіх (Армстронг М. [34], Гараван Т.Н. [44], Коллінгз Д.Г. [47], Меллагі К. [50], Сперроу П. [52] та ін.). Водночас в Україні спостерігається поступове впровадження елементів системи талант-менеджменту, що потребує адаптації до національного контексту та реалій малого і середнього бізнесу. Цій тематиці присвячені роботи таких вітчизняних дослідників, як Білорус Т.В. [2], Винничук Р.О. [3], Жилінська О. І. [10], Зайцева Н.Г., Іванченко Г. В. [5], Ковалюх Є.О. [7], Ковальська К.В.,

Кравченко О.О., Кравченко Ю.О. [8], Лігоненко Л. [9], Полторацька А.О., Холодницька А., Цимбалюк І., Шкалаберда В. [24], Щьокіна Є.Ю. [31] та інші. У своїх дослідженнях вони обґрунтовують необхідність розробки та впровадження гнучких і адаптивних моделей управління талантами, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації, кадрових трансформацій і високої мобільності персоналу.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи талант-менеджменту в процесі управління персоналом на прикладі приватного підприємства "АЛЬЯНС-БРОК".

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- розкрити поняття, цілі та значення талант-менеджменту в управлінні персоналом сучасних організацій;
- проаналізувати міжнародний та вітчизняний досвід реалізації стратегій талант-менеджменту;
- здійснити аналіз господарської діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
- оцінити практику талант-менеджменту та виявити проблемні аспекти у діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
- розробити рекомендації щодо модернізації системи талант-менеджменту ПП "АЛЬЯНС-БРОК";
- здійснити економічну оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес талант-менеджменту у системі розвитку персоналу організації ПП "АЛЬЯНС-БРОК".

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні аспекти талант-менеджменту у системі розвитку персоналу організації.

У процесі дослідження використано комплекс методів, зокрема: аналіз і синтез наукової літератури для формулювання теоретичних основ талант-менеджменту; порівняльний аналіз концепцій та підходів до управління талантами; методи економічного аналізу для оцінки ефективності господарської діяльності та системи управління персоналом ПП "АЛЬЯНС-

БРОК"; метод експертних оцінок та прогнозування для обґрунтування рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів таланти-менеджменту.

Теоретична та практична значущість роботи полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом через впровадження ефективного таланти-менеджменту, що може бути використано не лише в ПП "АЛЬЯНС-БРОК", але й в інших підприємствах, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність шляхом розвитку кадрового потенціалу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, внутрішні документи та фінансова звітність ПП "АЛЬЯНС-БРОК", а також матеріали аналітичних звітів компаній-дослідників ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам таланти-менеджменту в управлінні персоналом; другий розділ містить аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом ПП "АЛЬЯНС-БРОК"; третій розділ спрямований на розробку стратегії впровадження сучасних інструментів таланти-менеджменту та економічну оцінку запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутнісні характеристики та теоретичні підходи до талант-менеджменту в сучасній організації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтелектуалізацією праці, глобалізацією бізнесу, технологічними змінами та демографічними викликами, що формують нові вимоги до системи управління персоналом. За цих умов ключову роль починає відігравати талант-менеджмент — концепція, що ставить у центрі уваги не просто працівника, а його унікальні здібності, потенціал і здатність створювати додану вартість для організації.

Поняття “талант” у контексті менеджменту найчастіше трактується як сукупність знань, навичок, здібностей та особистісних якостей працівника, які забезпечують ефективне виконання завдань, здатність до лідерства, інноваційного мислення, високої продуктивності та адаптації до змін.

На цій основі талант-менеджмент (англ. Talent Management) визначається як системний і стратегічний підхід до виявлення, залучення, розвитку, утримання та ефективного використання працівників з високим потенціалом.

Більшість сучасних дослідників погоджуються, що талант-менеджмент — це не окрема HR-функція, а комплексна стратегія, інтегрована в загальну стратегію розвитку організації. Так, на думку Коллінгза Д.Г. та Меллагі К., талант-менеджмент — це «активне управління працівниками, які займають ключові посади, що мають прямий вплив на реалізацію стратегічних цілей компанії» [46, с. 121]. Інші дослідники, зокрема Каппеллі П., наголошують на необхідності поєднання підходу «планування потреб у кадрах» із реалістичним прогнозуванням потреб бізнесу. У його моделі талант-менеджмент розглядається як динамічний процес, що включає адаптацію до

змін кон'юнктури, потреб клієнтів та внутрішньої культури компанії [16, с. 57].

Льюїс Р.Е. і Хекмен Р.Дж. пропонують розглядати талант-менеджмент як сукупність фокусованих HR-практик, зокрема [34, с. 214]:

- формування кадрового резерву;
- управління кар'єрою;
- оцінка потенціалу та продуктивності;
- розвиток лідерських якостей;
- управління знаннями;
- персоніфікована мотивація.

Перші підходи до управління талантами почали формуватися у 90-х роках ХХ століття. Поняття "талант-менеджмент" закріпилося в управлінському лексиконі після виходу аналітичного звіту McKinsey & Company у 1997 році під назвою "The War for Talent". У ньому йшлося про те, що саме наявність талановитих працівників, а не капітал чи технології, забезпечує успіх компанії у майбутньому [32, с. 28]. У ХХІ столітті концепція трансформувалася із простої "боротьби за таланти" у системну модель, яка включає стратегічне планування людського капіталу, цілеспрямований розвиток ключових співробітників і побудову бренду роботодавця.

Поняття «талант-менеджменту» в сучасній науковій літературі трактується як стратегічна управлінська концепція, що охоплює процеси залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників із високим потенціалом для досягнення довгострокових цілей організації. Підходи до визначення цієї категорії значною мірою залежать від дослідницької парадигми, культурного контексту та галузевої специфіки. У Таблиці 1.1 узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до розуміння змісту талант-менеджменту, що дозволяє простежити його еволюцію — від традиційного HR-інструмента до повноцінної стратегії управління персоналом.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування сутності "талант-менеджменту" *

Автор	Визначення
Коллінгз Д.Г., Меллагі К. [46]	Талант-менеджмент — це активне управління працівниками, які займають ключові посади, що мають стратегічне значення для досягнення цілей компанії.
Каппеллі П. [16]	Талант-менеджмент — це процес, що поєднує стратегічне планування потреб у кадрах із адаптацією до змін середовища та бізнес-потреб.
Льюїс Р.Е., Хекмен Р.Дж. [34]	Талант-менеджмент — це сукупність HR-практик, орієнтованих на залучення, розвиток і утримання цінних працівників.
Армстронг М. [11]	Талант-менеджмент — це стратегічний підхід до забезпечення організації потрібними людьми у потрібний час.
Чамберс Е.Г. [41]	Талант-менеджмент — це постійна боротьба за залучення найкращих фахівців і їх утримання в умовах дефіциту персоналу.
Холодницька А., Шкалаберда В. [23]	Система талант-менеджменту є інноваційним інструментом управління персоналом, спрямованим на формування кадрового потенціалу організації.
Лігоненко Л., Цимбалюк І., Демченко О. [8]	Талант-менеджмент — це інноваційна концепція стратегічного управління персоналом, яка охоплює всі етапи життєвого циклу персоналу.
Кравченко О.О., Кравченко Ю.О. [7]	Талант-менеджмент — це інвестиція в майбутнє організації, яка забезпечує стабільність і розвиток через управління здібними працівниками.
Ковальська К.В., Ковалюх Є.О. [6]	Талант-менеджмент — це система, що базується на виявленні, розвитку та реалізації потенціалу працівників задля підвищення ефективності бізнесу.
Іванченко Г.В. [4]	Управління талантами — це сучасний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом розвитку персоналу.

*Розроблено автором на основі [46, 16, 34, 11, 41, 23, 8, 7, 6, 4]

Проаналізовані визначення свідчать, що більшість авторів визнають стратегічний характер талант-менеджменту, його залежність від цілей компанії та змін зовнішнього середовища. Іноземні дослідники, як-от Д. Коллінгз, К. Меллагі, П. Каппеллі, акцентують на управлінні ключовими позиціями та адаптивності практик. Вітчизняні науковці, зокрема А. Холодницька, Л. Лігоненко, О. Кравченко, підкреслюють інноваційний потенціал цієї концепції в умовах трансформації українського ринку праці.

У сучасних організаціях, які функціонують в умовах швидкої технологічної еволюції, глобальної конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів, ефективне управління талантами стає не просто частиною HR-політики, а стратегічною функцією, що прямо впливає на загальні результати бізнесу. Талант-менеджмент формує персонал як ключовий актив компанії, здатний генерувати додану вартість, забезпечувати інноваційність і стійкість до змін.

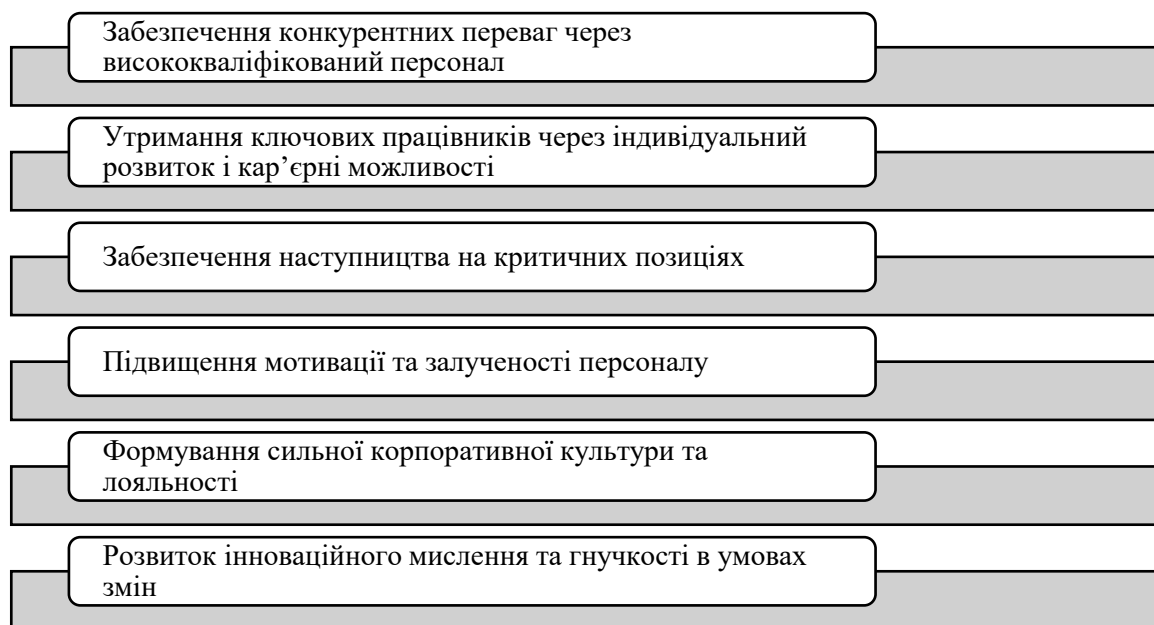


Рис. 1.1 Функції талант-менеджменту в системі управління персоналом

*Розроблено автором на основі [6]

1. **Забезпечення конкурентних переваг через висококваліфікований персонал.** В умовах ринку, де товари та послуги швидко копіюються, персонал залишається єдиною унікальною конкурентною перевагою, яку складно відтворити. Талановиті працівники здатні створювати нові продукти й процеси, пропонувати нестандартні рішення, підтримувати високу якість обслуговування клієнтів, діяти на випередження ринкових тенденцій. Це особливо критично для галузей, що базуються на знаннях (ІТ, консалтинг, фармацевтика, фінанси), де персонал = бізнес.

2. Утримання ключових працівників через індивідуальний розвиток і кар'єрні можливості. Ринок праці стає дедалі більш мобільним, і талановиті спеціалісти мають ширший вибір місць роботи. Якщо компанія не створює умов для реалізації потенціалу працівника, вона ризикує втратити його.

Талант-менеджмент пропонує персоналізовані плани кар'єри, менторство та коучинг, інвестиції в навчання, швидкий горизонт росту для лідерів. Це формує емоційне зобов'язання працівника перед організацією та знижує рівень плинності кадрів.

3. Забезпечення наступництва на критичних позиціях (Succession Planning). Раптова втрата керівника чи вузького спеціаліста може спричинити збій в операційній діяльності, втрату клієнтів або дестабілізацію команди. Саме тому однією з важливих функцій талант-менеджменту є управління наступництвом — процес підготовки працівників до зайняття ключових посад у майбутньому. Це передбачає ідентифікацію “ключових ролей”, формування резерву (HiPo – high potential employees), програми “лідерського зростання” (наприклад, shadowing, стажування в проєктах), контроль за готовністю кандидатів до підвищення. Цей процес забезпечує бізнес-континуїтет і стійкість організації до зовнішніх та внутрішніх змін.

4. Підвищення мотивації та залученості персоналу. Працівники, які бачать перспективи розвитку, відчують себе цінними, мають підтримку з боку компанії, демонструють вищу продуктивність, меншу кількість прогулів, більшу ініціативність та залученість у корпоративне життя [8, с. 82].

За даними досліджень Gallup, залучені працівники на 17% продуктивніші та на 41% менше схильні до вигорання. У свою чергу, талант-менеджмент через оцінку потреб, регулярний зворотний зв'язок, кар'єрне наставництво та розвиток лідерства прямо впливає на рівень залученості [31, с. 83].

5. Формування сильної корпоративної культури та лояльності. Талант-менеджмент сприяє формуванню довіри до керівництва, відчуттю спільності цінностей, участі персоналу в прийнятті рішень, прозорості в комунікації

щодо кар'єрних перспектив. Це створює стійку внутрішню культуру, орієнтовану на результат, саморозвиток і взаємну підтримку. Саме через роботу з талантами формуються “носії” культури — неформальні лідери, які впливають на інших.

6. Розвиток інноваційного мислення та гнучкості в умовах змін. Талант-менеджмент сприяє створенню “екосистеми інновацій”, де підтримується експеримент, ризик і розвиток співробітників залучаються до генерації ідей, організуються інноваційні лабораторії, креативні сесії, hackathons, впроваджуються системи гейміфікованого навчання, відбувається обмін знаннями між командами. Це дозволяє організації швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові рішення раніше за конкурентів [8, с. 91].

За результатами глобального дослідження Bersin by Deloitte компанії, які впровадили системний підхід до Talent Management, показали на 21% вищу продуктивність у розрахунку на одного працівника, плинність персоналу в таких компаніях знизилася на 25%, що свідчить про вищу лояльність і менші витрати на найм, доходи компаній з інтегрованим Talent Management зростали швидше на 9–12% у порівнянні з компаніями, що мають лише стандартну кадрову політику [10].

Талант-менеджмент має критичне значення для сучасної системи управління персоналом. Він трансформує роль працівника з виконавця в стратегічного партнера, здатного впливати на інновації, результативність та стійкість організації. Інтеграція практик Talent Management не лише підвищує ефективність персоналу, а й дозволяє створити стабільну конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Управлінський інструментарій талант-менеджменту складається з кількох етапів, кожен з яких має свої завдання, методи та засоби реалізації:

1. Пошук і виявлення талантів. Першим і ключовим етапом управлінського інструментарію у сфері талант-менеджменту є пошук і виявлення талантів, що передбачає цілеспрямоване виявлення осіб із високим потенціалом на внутрішньому або зовнішньому ринку праці. Цей процес

базується на стратегічному аналізі кадрових потреб підприємства і вимог до майбутніх працівників з урахуванням поточних і довгострокових цілей організації. Серед інструментів, які активно використовуються на цьому етапі, варто виокремити кадровий аудит, аналітику ринку праці, а також застосування цифрових платформ для пошуку персоналу, зокрема LinkedIn, Djinni, Work.ua та інші. Важливою складовою є співпраця з вищими навчальними закладами, що дозволяє сформувати власну мережу перспективних фахівців ще до їхнього виходу на ринок праці.

Особливу увагу на сучасному етапі привертає робота з поколінням Z — молоддю, яка має інші інформаційні звички та інакше сприймає формат працевлаштування. У зв'язку з цим зростає значення таких каналів як Instagram, Telegram, TikTok та інших соціальних платформ. Використання нестандартних форм залучення — від гейміфікації процесу відбору до інфлюенсер-рекрутингу — стає не просто трендом, а практичною необхідністю. Алгоритм пошуку включає формування профілю ідеального кандидата, попередню оцінку джерел потенційного залучення, проведення первинного скринінгу, а також обов'язкову soft skills-оцінку, яка все частіше визначає, чи буде працівник здатен адаптуватися до динамічного середовища.

2. Мотивація та залучення. Наступним етапом є мотивація та залучення, що передбачає створення сприятливих умов для того, щоб кандидат не лише звернув увагу на пропозицію, а й відчув себе її невід'ємною частиною. У центрі цього процесу стоїть концепція EVP — ціннісної пропозиції роботодавця. Вона є своєрідним поєднанням матеріальних і нематеріальних переваг, які компанія гарантує своєму працівнику. Основними інструментами тут виступають бренд роботодавця, прозора система кар'єрного зростання, доступ до розвитку та професійної самореалізації, а також сторітелінг — тобто комунікація живих історій успішних працівників. Для покоління Z особливо важливими є оперативність у відповідях, неієрархічна модель комунікації та включення в прийняття рішень навіть на ранніх етапах. Прикладами ефективною EVP можуть бути гнучкий графік, гібридний формат зайнятості,

фінансування навчання, можливість брати участь у соціально значущих ініціативах або корпоративному волонтерстві.

3. Утримання і розвиток. Завершальним блоком у реалізації стратегії талант-менеджменту є утримання та розвиток залучених працівників. Цей етап спрямований на те, щоб не допустити втрати ключових фахівців, забезпечити їхнє професійне зростання і зміцнення лояльності до компанії. До найбільш ефективних інструментів належать індивідуальні плани розвитку, коучинг, менторинг, можливість внутрішньої ротації та участь у проєктних командах. Рівень винагороди відіграє важливу роль, однак не є єдиним чинником: усе більше працівників очікують нематеріальних стимулів — таких як регулярне визнання досягнень, гнучкість, психологічна безпека, а також програми добробуту (wellbeing), що охоплюють ментальне здоров'я, фізичну активність, баланс між роботою і життям.

У контексті покоління Z особливої ваги набуває «сенсове» наповнення роботи — молодь не лише прагне заробляти, а й відчувати, що їхня праця важлива і впливає на навколишній світ. Тому важливо, аби компанія вміла не лише комунікувати свої цінності, а й демонструвати, що ці цінності справді реалізуються у щоденній практиці.

Отже, управлінський інструментарій талант-менеджменту охоплює повний цикл взаємодії з працівниками — від першого контакту до довгострокового розвитку. Ефективність цього процесу залежить від того, наскільки гнучко компанія реагує на зовнішні виклики, адаптує інструменти до нових поколінь працівників і створює середовище, в якому талант не просто виживає, а розкривається повною мірою.

Узагальнений алгоритм управління талантами:

1. Ідентифікація потреб – на основі стратегічного планування.
2. Позиціонування бренду роботодавця – створення конкурентної ціннісної пропозиції.
3. Пошук та відбір талантів – використання технологічних платформ та методів оцінювання.

4. Адаптація та включення у команду – програми онбордингу, менторство.

5. Постійний розвиток і оцінка – використання HR-аналітики, індивідуального коучингу.

6. Утримання через культуру довіри та визнання – прозора система заохочення, лідерська підтримка [43, с. 92].

Сучасний талант-менеджмент — це не лише набір практик управління персоналом, а повноцінна стратегічна платформа, яка дозволяє організації адаптуватися до викликів ринку праці, залучаючи та утримуючи найцінніший ресурс — людину. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, індивідуалізовані підходи та розуміння поколінневих відмінностей.

У процесі впровадження стратегій талант-менеджменту в Україні важливу роль відіграє не лише внутрішня корпоративна ініціатива, а й регуляторне та нормативне середовище, яке формує правові умови для розвитку персоналу. Хоча поняття «талант-менеджмент» як таке не закріплене в чинному законодавстві, низка законодавчих актів створює інституційні передумови для формування, реалізації та підтримки цього напрямку.

Одним із базових документів є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який закріплює основні права та обов'язки працівників і роботодавців. Зокрема, у статтях 202–203 передбачено право працівника на підвищення кваліфікації, а також обов'язок роботодавця створити умови для професійного зростання персоналу. Це положення формує основу для реалізації політики безперервного розвитку персоналу та розвитку внутрішніх талантів в організації, надаючи законодавче підґрунтя для впровадження корпоративних програм навчання, стажування, ротації кадрів тощо.

Нормативно важливою є також дія Закону України «Про освіту» (2017 року), у якому вперше закріплено поняття «освіта протягом життя» як один із ключових елементів сталого особистісного та професійного розвитку [12]. Закон створює рамки для підтримки безперервного навчання, що прямо

корелює з практиками таланти-менеджменту: внутрішні тренінги, програми наставництва, персоніфіковані курси та професійні траєкторії. У такому розумінні система таланти-менеджменту стає практичним інструментом реалізації законодавчої концепції навчання впродовж життя.

У 2021 році в Україні було прийнято окремий Закон «Про професійний розвиток працівників», який посилює роль роботодавця у забезпеченні зростання компетентностей персоналу. Закон зобов'язує роботодавців створювати внутрішньофірмові програми підвищення кваліфікації, що охоплюють планування навчальних заходів, ведення індивідуальних планів розвитку працівників, та використання зовнішніх ресурсів для розвитку персоналу. Це безпосередньо пов'язано з такими інструментами таланти-менеджменту, як системи оцінювання ефективності, формування кадрового резерву та підтримка наступництва на ключових позиціях.

Важливе значення для розвитку середовища, орієнтованого на підтримку талантів, мають також урядові стратегії, зокрема Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року та Стратегія розвитку персоналу на 2022–2027 роки, затверджені Кабінетом Міністрів України. Перша з них акцентує увагу на формуванні цифрових компетентностей працівників, впровадженні онлайн-освіти, розвитку цифрової грамотності як складової професійної мобільності. Друга — орієнтована на створення умов для розкриття потенціалу громадян, підтримку розвитку soft skills, критичного мислення, підприємницьких та управлінських якостей [35]. Обидві стратегії прямо співвідносяться з ключовими напрямками корпоративного таланти-менеджменту та створюють нормативно узгоджене поле для його реалізації в приватному секторі.

Додаткову підтримку розвитку талантів в Україні надають міжнародні програми технічної допомоги та партнерства, що реалізуються за участі Європейського Союзу, Світового банку, Програми розвитку ООН (UNDP) та інших донорських структур. У рамках цих програм активно просуваються такі ініціативи, як:

- розвиток соціально-емоційних навичок (soft skills) у працівників бюджетної та освітньої сфери;
- формування кар'єрного навігаційного сервісу, що допомагає громадянам будувати власні траєкторії розвитку;
- стимулювання приватного сектору до впровадження програм з управління персоналом [8, с. 90].

У сукупності зазначені нормативні та стратегічні документи не лише формують інституційне підґрунтя для розвитку талант-менеджменту в Україні, а й задають орієнтири для роботодавців у сфері управління персоналом. У перспективі вони можуть сприяти створенню окремого правового поля для регулювання професійного розвитку, побудови кар'єри, підтримки талантів і оцінки ефективності інвестування в персонал.

Для мікропідприємства з обмеженим кадровим складом (один працівник на постійній основі та мережа рієлторів-фрілансерів), концепція талант-менеджменту повинна фокусуватись на виявленні та підтримці індивідуального потенціалу кожного залученого до процесів працівника, навіть якщо правова форма співпраці не передбачає класичного трудового договору. У таких умовах «талант» — це не лише кваліфікація, а гнучкість, самоорганізація та здатність працювати з клієнтом у конкурентному середовищі.

У випадку мікропідприємства, такого як ПП «АЛЬЯНС-БРОК», застосування загальних теоретичних положень талант-менеджменту потребує адаптації. Наприклад, концепція життєвого циклу працівника, яка передбачає планове зростання кар'єри в межах компанії, тут реалізується у спрощеному форматі: стажування, адаптація до умов праці та поступове розширення ролі співробітника (навіть за ЦПХ). У таких умовах ключове значення набуває не побудова ієрархії, а мультифункціональність та гнучкість співпраці.

Отже, талант-менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного управління персоналом, що дозволяє підприємствам залучати та утримувати цінних працівників, знижувати ризики втрати ключових кадрів,

стимулювати розвиток компетентності та підтримувати сталу ефективність. Його значення виходить далеко за межі традиційного HR-менеджменту, перетворюючи персонал на джерело інновацій та стійкої конкурентоспроможності.

Талант-менеджмент, як складова стратегічного управління персоналом, не є єдиним уніфікованим інструментом. Це модель, що базується на різноманітних теоретичних підходах та концепціях, сформованих як у рамках класичного HR-менеджменту, так і в результаті міждисциплінарних досліджень у сфері психології, менеджменту, економіки та поведінкових наук. Залежно від організаційної стратегії, культури, ресурсів і цінностей компанії, обираються ті чи інші моделі впровадження талант-менеджменту.

1. Концепція стратегічного управління талантами (Strategic Talent Management). Ця концепція є однією з найпоширеніших у сучасному корпоративному управлінні персоналом, оскільки вона безпосередньо інтегрується у стратегічне планування компанії. Її сутність полягає в тому, що персонал розглядається як головний актив, здатний забезпечити стійку конкурентну перевагу. Управління талантами, відповідно до цього підходу, не є окремою HR-функцією, а розглядається як системний процес, тісно пов'язаний із довгостроковими цілями бізнесу.

Основними елементами є:

- визначення ключових ролей (key positions) — тобто посад, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних результатів компанії;
- формування кадрового резерву з high potentials — виявлення працівників із високим потенціалом, які можуть у майбутньому обійняти критичні посади;
- розробка цілеспрямованих програм навчання, розвитку, мотивації та утримання таких працівників [14, с. 42].

Дослідники Д. Дж. Коллінгс та К. Меллагі обґрунтовують доцільність зосередження зусиль саме на обмеженій групі співробітників, стратегічно важливих для компанії. Їх підхід передбачає модернізацію інвестицій у

розвиток персоналу через фокусування на тих, хто забезпечує найбільший вплив на ефективність і інноваційність бізнесу. Особливість концепції — максимальна синергія між HR-процесами та стратегічними бізнес-орієнтирами, що дозволяє бачити талант-менеджмент не як витрати, а як інвестицію з передбачуваним стратегічним результатом [49, с. 108].

2. Модель життєвого циклу таланту (Talent Lifecycle Model), модель підкреслює, що ефективне управління талантами вимагає безперервного, послідовного та цілісного підходу, який охоплює весь «життєвий шлях» працівника в організації — від першого контакту до виходу з компанії. Кожен етап має свою ціль і інструменти:

- привернення (Attract) — створення іміджу привабливого роботодавця через брендинг, соціальні мережі, участь у профільних подіях;
- відбір (Select) — використання структурованих методик оцінювання, зокрема competency-based interviews, кейсів, тестів;
- адаптація (Onboarding) — програми введення в корпоративне середовище, наставництво, ознайомлення з цінностями;
- розвиток (Develop) — формальне та неформальне навчання, менторство, коучинг, участь у проєктах;
- утримання (Retain) — створення кар'єрних треків, прозорості системи винагород, можливостей для внутрішньої мобільності;
- просування/наступництво (Advance) — планування кар'єри, оцінка готовності до вищих ролей, підготовка майбутніх керівників;
- вихід/оновлення (Exit/Renew) — підтримка репутації компанії через коректний exit-process, можливість повернення талановитих працівників у майбутньому (boomerang hire) [24, с. 73].

Цей підхід часто застосовують глобальні компанії на кшталт Unilever, IBM, Nestlé, де всі етапи інтегруються в єдину цифрову HR-систему. Особливість моделі — довгостроковий, процесно орієнтований погляд на працівника як на стратегічний актив, розвиток якого відбувається у тісному зв'язку з еволюцією компанії.

3. Поведінковий підхід (Behavioral Talent Management) акцентує увагу на особистісних характеристиках працівників, які мають суттєвий вплив на їхню ефективність, командну динаміку та лідерський потенціал. На відміну від підходів, які оцінюють лише професійні навички (hard skills), тут у центрі — “м’які” навички (soft skills): емоційний інтелект, мотивація, відкритість до змін, здатність до саморефлексії, адаптивність тощо. Ключові інструменти, що використовуються в межах цього підходу:

- оцінка 360° — збір зворотного зв’язку від керівників, колег, підлеглих та самих працівників;
- мотиваційні профілі — виявлення внутрішніх драйверів поведінки;
- карти поведінкових компетентностей — якісна візуалізація сильних і слабких сторін працівника;
- типологія особистості (MBTI, DISC, Big Five) — допомагає зрозуміти, як людина приймає рішення, взаємодіє в команді, реагує на стрес.

Дослідники Р. Е. Льюїс і Р. Дж. Гекман стверджують, що без урахування поведінкових аспектів неможливо вибудувати ефективну систему управління талантами, оскільки саме ці характеристики визначають, чи зможе працівник втілити свої знання у реальні дії. Особливість підходу — орієнтація не на формальні досягнення, а на потенціал зростання через внутрішні якості людини, що особливо важливо у командах із високою взаємозалежністю ролей або в ситуаціях швидких змін [44, с. 92].

4. Компетентнісний підхід (Competency-Based Talent Management) базується на ідеї, що ефективність працівника залежить не лише від його посадових обов’язків, а передусім — від наявності певного набору компетентностей, які можна визначити, виміряти, розвивати та оцінювати. Це дозволяє уніфікувати вимоги до персоналу, забезпечити прозорість і об’єктивність HR-рішень та синхронізувати розвиток співробітників із потребами бізнесу. Ключові типи компетентностей:

- корпоративні – відповідають цінностям і принципам компанії (наприклад, відповідальність, командна робота, орієнтація на клієнта);

- функціональні – стосуються конкретної професійної сфери (наприклад, знання бухгалтерського обліку, володіння програмним забезпеченням, аналітичне мислення);

- особистісні – індивідуально-психологічні характеристики, що сприяють ефективній поведінці (наприклад, гнучкість, креативність, лідерство, емоційний інтелект).

Практичне застосування:

1. Оцінка при відборі, на основі матриць компетентності будується профіль ідеального кандидата. Це дає змогу краще прогнозувати відповідність працівника посаді.

2. Формування індивідуальних планів розвитку - визначення компетентностей, яких бракує, і складання програми навчання.

3. Наступництво - планування розвитку майбутніх керівників на основі ключових компетентностей для лідерських позицій.

4. Оцінка ефективності персоналу - порівняння поведінки працівника з заданими стандартами [7, с. 59].

Особливість підходу — висока формалізація та універсальність, що дозволяє ефективно застосовувати цю модель в організаціях будь-якого масштабу. Її перевагою є можливість чіткого порівняння працівників між собою на основі об'єктивних критеріїв і мінімізація суб'єктивізму в управлінських рішеннях.

5. Концепція інклюзивного талант-менеджменту (Inclusive Talent Approach) заперечує традиційний елітарний підхід, згідно з яким талантами вважаються лише обрані працівники з винятковим потенціалом. Натомість вона базується на принципі, що кожен працівник володіє унікальними здібностями, і завдання менеджменту — створити таке середовище, де ці здібності зможуть розкритися максимально повно. Основні засади підходу:

- рівність доступу до можливостей навчання, розвитку, кар'єрного зростання — незалежно від віку, досвіду, посади чи походження;

- скасування жорсткої ієрархії в оцінці цінності працівників — акцент не лише на результат, а й на зусилля, інноваційність, ціннісну поведінку;
- демократизація управлінських процесів — участь співробітників у прийнятті рішень, зворотний зв'язок, відкриті комунікації;
- підтримка психологічного комфорту та різноманіття — створення інклюзивної корпоративної культури, де всі почуваються цінними [19, с. 62].

Цей підхід є особливо ефективним у галузях, орієнтованих на роботу з людьми (освіта, соціальні проекти, медіа, сфера обслуговування), а також у компаніях, які прагнуть сформувати соціально відповідальний бренд роботодавця. Ключова перевага — підвищення залученості, лояльності та морального клімату в колективі. Цей підхід сприяє зниженню плинності кадрів, росту командної ефективності та формуванню здорової мотивації через визнання і довіру.

6. Концепція «талант як стратегічний актив» (Human Capital Investment View). У межах цієї концепції талант розглядається не лише як ресурс, а як нематеріальний стратегічний актив, у розвиток якого компанія свідомо інвестує. Подібно до інвестицій в обладнання чи інновації, витрати на розвиток персоналу тут розглядаються як капіталовкладення з очікуваною віддачею. Ключові елементи підходу:

- індивідуальні карти зростання — деталізовані траєкторії професійного розвитку працівника із зазначенням цілей, компетентності, ресурсів і термінів;
- оцінка ROI навчання — аналіз того, як вкладення у навчання впливають на продуктивність, інноваційність або прибутковість;
- бюджетування персоналу — формування окремого бюджету не лише на зарплату, а й на розвиток, коучинг, наставництво, формальні курси;
- управління нематеріальними активами — врахування впливу працівників на бренд компанії, її репутацію, ефективність знанневих процесів (knowledge management).

Цей підхід є характерним для організацій, що функціонують у динамічному та інноваційному середовищі — ІТ-компаній, стартапів,

креативних індустрій, R&D-відділів [21, с. 28]. Він дозволяє сформувати глибоку довіру між роботодавцем і працівником, а також обґрунтувати значні витрати на розвиток кадрів як інвестицію в майбутній прибуток. Основна особливість — перехід від короткострокового управління персоналом до стратегічного управління персоналом, із фінансовою та репутаційною оцінкою ефекту від управлінських рішень.

Хоча більшість класичних моделей (стратегічна, життєвого циклу, інклюзивна) створені для великих компаній, окремі їх елементи можуть бути адаптовані до ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Зокрема, стратегічний підхід реалізується через вибудову довгострокових відносин із кращими рієлторами, а інклюзивний — через індивідуальні умови співпраці, що враховують стиль роботи та спеціалізацію кожного рієлтора.

Таблиця 1.2 дає змогу порівняти ключові концепції, які найчастіше використовуються у практиці управління талантами, за основними критеріями: фокусом, перевагами та сферою застосування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних концепцій талант-менеджменту в системі управління персоналом

Підхід/Концепція	Основний акцент	Сильні сторони	Де застосовується
Стратегічний	Бізнес-цілі, ключові позиції	Висока фокусність, стратегічна узгодженість	Великі корпорації
Життєвий цикл	Повний цикл працівника	Системність, довгостроковість	Міжнародні компанії
Поведінковий	Особистісні якості, soft skills	Глибоке розуміння працівника	Тренінгові організації, ІТ
Компетентнісний	Чіткі стандарти, КРІ	Вимірність, об'єктивність	Адміністративні сфери, держслужба
Інклюзивний	Рівні можливості	Лояльність, емоційний комфорт	Освіта, соціальний бізнес
Інвестиційний (персонал)	Вартість таланту	Обґрунтованість вкладень, оцінка результату	Інноваційні компанії

*Розроблено автором на основі [21]

Аналіз порівняльної таблиці засвідчує, що кожна концепція талант-менеджменту має свої унікальні акценти та переваги, які можуть бути

ефективними лише за умови їх відповідності стратегічним потребам організації. Стратегічний і життєвий підходи переважно орієнтовані на великі корпорації та компанії з чітко структурованими HR-процесами. Поведінковий і компетентнісний підходи демонструють високу адаптивність до організацій з індивідуалізованою культурою управління. Інклюзивна модель сприяє формуванню лояльного та згуртованого колективу, а інвестиційна — дозволяє обґрунтувати вкладення в персонал як у стратегічний актив. Таким чином, вибір конкретної концепції має базуватись на поєднанні галузевих особливостей, рівня кадрового потенціалу та управлінських пріоритетів підприємства.

1.2 Стратегія талант-менеджменту

Стратегія талант-менеджменту — це довгостроковий, системно орієнтований підхід до управління людським капіталом, що охоплює всі ключові етапи взаємодії з талановитими працівниками: від їх виявлення до утримання та розвитку. Основна мета такої стратегії — забезпечити організацію висококваліфікованими кадрами, здатними реалізувати її місію та цілі в умовах постійних змін.

Як зазначає Жилінська О. І., стратегія талант-менеджменту є інтегрованою складовою загальної HR-стратегії підприємства та передбачає чітке формулювання потреб у талантах, їхню оцінку, залучення, розвиток і закріплення в організаційному середовищі [9, с. 82].

Формування стратегії талант-менеджменту є складним і поетапним процесом, який передбачає не лише визначення цілей щодо людського капіталу, а й розробку чіткої послідовності дій, які дозволяють реалізувати ці цілі на практиці. Цей процес інтегрується у загальну стратегію розвитку організації та охоплює низку логічно взаємопов'язаних стадій.

1. Аналіз потреб у талантах ґрунтується на стратегічному плануванні організації. На цьому етапі визначаються ключові компетенції, яких потребує

компанія для реалізації своїх коротко- та довгострокових цілей. Це може бути як високий рівень технічних знань, так і лідерський потенціал, інноваційне мислення або здатність до міждисциплінарної взаємодії. Аналіз враховує також наявний кадровий потенціал, «вузькі місця» в структурі персоналу, можливі ризики втрати ключових співробітників і очікування майбутніх трансформацій у ринку.

2. Планування кадрового резерву передбачає прогнозування майбутньої потреби в талановитих кадрах. Це планування ґрунтується на кількісному і якісному аналізі: визначається, скільки працівників і яких саме спеціалізацій знадобляться в найближчі роки. Особлива увага приділяється розробці моделей внутрішнього резерву — тобто підготовці працівників, які можуть бути швидко переведені на інші посади у разі необхідності. Таким чином, компанія формує гнучкий і динамічний кадровий «банк».

3. Визначення джерел пошуку талантів, що охоплює як зовнішній, так і внутрішній ринок праці. Внутрішні джерела передбачають активне використання потенціалу вже наявних працівників через ротацию, професійний розвиток і горизонтальну мобільність. Зовнішні джерела включають партнерство з університетами, участь у кар'єрних форумах, застосування платформ для рекрутингу, соціальних мереж і цифрових HR-систем. Оптимальне поєднання цих джерел дозволяє забезпечити стабільне надходження нових талантів до організації.

4. Формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) — одного з найпотужніших інструментів залучення працівників. EVP — це комплекс обіцянок і реальних переваг, які організація пропонує талановитим фахівцям в обмін на їхні навички, продуктивність і лояльність. Сюди можуть входити конкурентна заробітна плата, можливості для кар'єрного зростання, корпоративна культура, прозорість у прийнятті рішень, участь у суспільно важливих проєктах тощо. В умовах сучасного ринку праці саме EVP визначає здатність компанії конкурувати за найкращі кадри.

5. Розробка системи мотивації та винагороди, яка повинна бути комплексною і адаптивною. Вона охоплює як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси, соціальний пакет), так і нематеріальні — такі як визнання досягнень, участь у важливих проектах, можливість розвитку та навчання. Сучасна система мотивації повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, включно з поколіннєвими відмінностями (наприклад, для покоління Z більш важливими є самореалізація, баланс між роботою і життям, а не лише фінансова винагорода).

6. Реалізація та моніторинг стратегії, що передбачає поступове впровадження обраних інструментів у кадрову політику підприємства. Надзвичайно важливо постійно оцінювати ефективність реалізованих заходів, коригувати обрані підходи з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, економічних обставин чи нових викликів. Для цього застосовуються як кількісні (рівень плинності кадрів, задоволення працівників, ефективність навчання), так і якісні (зворотний зв'язок, корпоративна культура, внутрішній клімат) методи оцінки.

Полторацька А.О. у своїх дослідженнях підкреслює, що ефективне управління талантами вимагає максимальної індивідуалізації підходів до кожного працівника. Вона наголошує на відході від універсальних моделей, притаманних традиційному управлінню персоналом, на користь персоналізованих рішень, які враховують індивідуальні кар'єрні амбіції, емоційний інтелект, гнучкість мислення та інші *soft skills*. Особливої актуальності ці компетенції набувають в умовах цифрової трансформації економіки та нестабільного ринку праці, де адаптивність, креативність і міждисциплінарність є визначальними для досягнення професійного успіху. Відтак, стратегія талант-менеджменту повинна бути тісно пов'язана з системою корпоративного навчання, внутрішнім менторингом, регулярною переоцінкою потенціалу працівників та гнучкими кар'єрними треками [16, с. 72].

Окремий вектор у формуванні стратегії талант-менеджменту становить робота з поколінням Z — молоддю, яка формувалася у цифровому середовищі, для якої природними є висока швидкість інформаційних обмінів, прагнення до індивідуальності, миттєвого зворотного зв'язку та постійного особистісного розвитку. Це покоління демонструє інші мотиваційні пріоритети, ніж традиційні працівники: фінансова винагорода, хоч і залишається важливою, все частіше поступається місцем очікуванням на гнучкий графік, горизонтальні структури управління, залучення до проєктів із суспільною цінністю та можливість самовираження. Як справедливо зауважує Равлик Р.В., ефективна стратегія талант-менеджменту у роботі з «зумерами» повинна спиратися не лише на їхні професійні характеристики, а й на ціннісну сумісність із культурою організації, на створення емоційного контакту з брендом роботодавця та залучення через спільноту, а не лише через вакансію [31, с. 42].

Отже, сучасна стратегія талант-менеджменту — це багаторівнева система, яка поєднує аналітику, HR-технології, бренд роботодавця, кадрове планування та ціннісну орієнтацію, створюючи основу для досягнення стабільної конкурентної переваги.

Важливо підкреслити, що практична реалізація стратегії талант-менеджменту передбачає адаптацію класичних підходів до умов конкретного підприємства, з урахуванням його організаційної структури, фінансових ресурсів та специфіки кадрової політики. Зокрема, підприємства з гнучкими формами зайнятості (цивільно-правові договори, фриланс-формати тощо) можуть застосовувати альтернативні підходи до розвитку персоналу — як-от неформальне наставництво, горизонтальний обмін досвідом або peer-to-peer коучинг.

Також у таких умовах особливої ваги набуває нематеріальна мотивація, яка включає елементи внутрішнього брендування, визнання, участі в соціальній комунікації компанії. Як зазначено у структурі стратегії талант-менеджменту, саме формування EVP, система гнучкої мотивації та внутрішні

інструменти розвитку становлять фундамент для залучення та утримання талантів без значного ресурсного навантаження.

Відповідно, в подальшому буде представлено практичну реалізацію зазначених концепцій — через запровадження неформального наставництва, створення індивідуалізованої ціннісної пропозиції та побудову нематеріальної системи стимулювання, що цілком відповідає сучасним підходам до талант-менеджменту в умовах гнучкого управління персоналом.

На сучасному етапі стратегічне управління талантами розглядається провідними компаніями світу як невід’ємна складова успішного розвитку організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і адаптивність. Аналіз зарубіжного та українського досвіду впровадження стратегій талант-менеджменту дозволяє виокремити ефективні практики, підходи та інструменти, які можуть бути адаптовані до специфіки національного бізнес-середовища.

У розвинених країнах, зокрема у Сполучених Штатах Америки, Німеччині, Великій Британії, Швеції, Норвегії та Фінляндії, талант-менеджмент уже давно перестав бути факультативною функцією відділу кадрів і трансформувався у повноцінну складову стратегічного управління компанією. На відміну від багатьох країн, де управління персоналом часто зводиться до оперативного адміністрування, у провідних світових економіках талант-менеджмент є інтегрованим в усі рівні бізнес-процесів, від планування бюджету до формування організаційної культури.

Такі країни, як США, Великобританія та Нідерланди, одними з перших почали впроваджувати центричну модель управління персоналом, орієнтовану не лише на підбір персоналу, але й на його розвиток, утримання, ротацію, мотивацію, кар’єрне просування та планування наступництва. Компанії визнають, що здатність залучати та розвивати високопотенційних працівників безпосередньо впливає на інноваційність, адаптивність і прибутковість бізнесу.

Відомі транснаціональні корпорації (TNC), зокрема Microsoft, IBM, Amazon, Nestlé, Siemens, L'Oréal, SAP, мають окремі спеціалізовані підрозділи Talent Acquisition, Talent Development або People & Culture, які відповідають за весь цикл роботи з талантами. Їхні функції значно ширші за традиційний рекрутинг і охоплюють:

- побудову системи довготривалих кар'єрних траєкторій;
- формування кадрового резерву на 3–5 років наперед;
- прогнозування потреб у нових компетенціях;
- управління інклюзивністю та різноманіттям (Diversity & Inclusion);
- створення єдиного освітнього середовища через внутрішні академії та університети (наприклад, L'Oréal Learning, Microsoft Learn);
- впровадження цифрових платформ для HR-аналітики, моніторингу продуктивності та оцінки потенціалу [13, с. 69].

У США розвинута аналітична культура HR — на основі даних про продуктивність, взаємодію в командах, індекси лояльності (eNPS) та рівень залученості працівників (engagement) формуються персоніфіковані стратегії управління кар'єрою. Високий рівень діджиталізації дозволяє автоматизувати адаптацію новачків, обирати оптимальні форми навчання, відслідковувати результати менторства й формувати гнучкі кар'єрні маршрути в реальному часі.

У Скандинавських країнах (Швеція, Данія, Фінляндія) активно розвивається інклюзивна модель талант-менеджменту, що передбачає розвиток кожного співробітника, незалежно від посадового рівня чи віку. Національні HR-політики в цих країнах заохочують горизонтальну мобільність, рівні можливості для навчання та управління через довіру. Підхід ґрунтується на переконанні, що таланти можуть виявлятися в різних формах — технічній, комунікативній, емоційній, організаторській — і мають бути підтримані відповідною інфраструктурою розвитку.

Системи талант-менеджменту у провідних компаніях світу також охоплюють:

- системи наставництва (mentoring) як стратегічний інструмент утримання;
- корпоративні MBA, лідерські програми та гейміфіковані формати навчання;
- HR-інструменти зі штучним інтелектом, які підказують варіанти кар'єрного зростання на основі поведінкових і кваліфікаційних даних [35, с. 182].

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективна система Talent Management — це не просто набір HR-інструментів, а комплексна стратегія, побудована на довірі до персоналу, постійній взаємодії, цифрових рішеннях та стратегічному мисленні. Вона стає не лише інструментом управління персоналом, а й джерелом сталого розвитку бізнесу, інновацій і репутаційної переваги на глобальному ринку.

Успішні приклади застосування талант менеджменту ц зарубіжних компаніях:

1. Google (Alphabet Inc.) реалізує підхід «People analytics» — управління талантами ґрунтується на глибокому аналізі поведінки працівників, аналітиці HR-даних, прогнозуванні ризиків плинності та виявленні потенціалу. Компанія активно використовує гнучкі програми розвитку й відкриту систему зворотного зв'язку, що дозволяє кожному працівнику бачити, як він впливає на стратегічні результати.

2. Unilever впроваджує модель «Future Fit Plan», яка передбачає щорічне оновлення індивідуального плану розвитку кожного працівника, а також глобальну внутрішню платформу кар'єрної мобільності, де працівники можуть самостійно обирати наступний етап кар'єри.

3. Nestlé активно реалізує модель «Leadership Pipeline» — поетапне формування та розвиток лідерів на кожному рівні управління. Компанія формує внутрішній кадровий резерв на 3–5 років наперед, що забезпечує наступність керівництва.

4. SAP — один з прикладів глибокої цифровізації Talent Management. Вся HR-система побудована на платформі SAP SuccessFactors, яка дозволяє в режимі реального часу відслідковувати динаміку розвитку талантів, формувати персоналізовані цілі, організовувати онлайн-навчання та автоматизувати управління продуктивністю [42, с. 72].

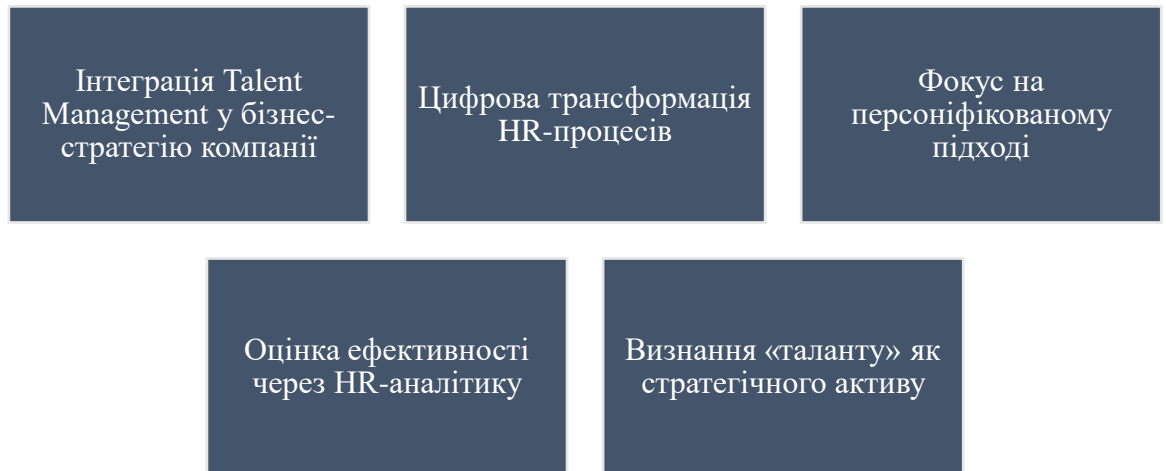


Рис. 1.2 Ключові особливості зарубіжного досвіду

*Розроблено автором на основі [42]

В Україні системний підхід до управління талантами все ще перебуває на стадії поступового формування, проте з кожним роком спостерігається позитивна динаміка, особливо у тих секторах, де персонал є головним ресурсом бізнесу. Йдеться насамперед про інформаційні технології, фармацевтику, аграрний сектор, фінанси та телекомунікації. У цих галузях конкуренція за кваліфіковані кадри спонукає компанії впроваджувати елементи Talent Management — спочатку у вигляді окремих практик, а згодом як стратегічно сплановані системи розвитку персоналу.

Однією з ключових особливостей українського підходу є адаптація західних моделей до вітчизняного контексту, де організації стикаються з такими обмеженнями, як нестабільне економічне середовище, дефіцит

інвестицій у HR, низька культура зворотного зв'язку в управлінні та висока міграція працівників. Утім, попри ці виклики, низка провідних українських компаній демонструє високий рівень зрілості в управлінні талантами.

Приклади з української практики:

1. SoftServe, Intellias, EPAM (IT-сектор) — активно використовують моделі компетентнісного підходу, зокрема через систему грейдингу посад, оцінювання 360°, карти навичок та менторські програми. Важливим елементом є внутрішні академії (SoftServe University, EPAM Training Center), що дозволяють забезпечити безперервне професійне зростання працівників.

2. Агрохолдинг МХП (Миронівський хлібопродукт) запровадив програму МНР Talent Hub, яка передбачає розвиток молодих фахівців у межах структурованих кар'єрних треків, а також формування резерву керівників. Особливий акцент зроблено на оцінці потенціалу, гейміфікованому навчанні та проектному менеджменті як інструменті розвитку.

3. ПриватБанк та Ощадбанк впровадили системи оцінки персоналу та електронні платформи для управління навчанням. Вони орієнтуються на кадрову стабільність у критичних функціях та підготовку працівників до цифрової трансформації.

4. Vodafone Україна практикує підхід "Learn, Grow, Succeed", спрямований на побудову особистісної кар'єри в межах компанії. Працівники мають доступ до онлайн-курсів, кар'єрного консультування, індивідуального планування навчання, що відповідає моделям світового рівня [43, с. 96].



Рис. 1.3 Типові риси українського досвіду

*Розроблено автором на основі [43]

Український досвід талант-менеджменту сьогодні перебуває на межі переходу від тактичних рішень до стратегічних моделей. Попри нерівномірність впровадження, багато компаній демонструють високу адаптивність, інноваційність та орієнтацію на довгостроковий розвиток персоналу, що свідчить про потенціал подальшого розгортання систем управління талантами в національному масштабі. Успішна імплементація західних підходів в українських умовах вимагає не прямого копіювання, а глибокого осмислення специфіки культури, ринку праці та корпоративних цінностей.

Порівняння зарубіжного та українського досвіду свідчить про високу ефективність стратегічного та системного підходу до управління талантами в компаніях, де цей напрям є частиною загальної моделі корпоративного управління. У провідних міжнародних організаціях Talent Management — це частина культури та корпоративної філософії, що забезпечує безперервний розвиток, мотивацію, інновації та успадкування управлінських позицій.

Для ПП «АЛЬЯНС-БРОК» доцільним є впровадження елементів скандинавської моделі — таких як гнучкість графіку, підтримка самостійного навчання та горизонтальні зв'язки. Українська практика також свідчить про актуальність «адаптивного» талант-менеджменту: навіть при мінімальному штаті, інструменти як-от менторство або регулярний фідбек можна реалізувати через цифрові канали та партнерські формати.

Українські компанії, попри економічну нестабільність і обмежені ресурси, демонструють успішні приклади локалізації передових практик, особливо в секторах, де персонал є основною рушійною силою (ІТ, агробізнес, фінанси). У перспективі ключовими викликами залишаються цифровізація HR-процесів, побудова внутрішньої освітньої інфраструктури, а також створення національної нормативної платформи для підтримки розвитку талантів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПП "АЛЬЯНС-БРОК"

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК"

Приватне підприємство «АЛЬЯНС-БРОК» є організацією, яка спеціалізується на діяльності в сфері нерухомості та посередницької діяльності. Зареєстроване в місті Київ, компанія має багаторічний досвід роботи, починаючи з 1996 року [14]. Метою підприємства є надання послуг у сфері оренди нерухомості, посередництва у торгівлі товарами та управління нерухомим майном. Підприємство орієнтоване на надання якісних послуг клієнтам та є одним із активних гравців на ринку нерухомості Києва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	24079199
Назва	Приватне підприємство «АЛЬЯНС-БРОК» (ПП «АЛЬЯНС-БРОК»)
Організаційна форма	Приватне підприємство
Адреса	01001, місто Київ, вулиця Велика Житомирська, будинок 6/11
Запис в ЄДР	01025, м. Київ, вул. Велика Житомирська, буд. 6/11
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	22.01.1996 (29 років 1 місяць)
Номер запису	10741200000015701
Уповноважені особи	Сокур Андрій Михайлович (підписант, представник)
Бухгалтер	Сокур Андрій Михайлович (станом на 07.02.2024)
Статутний капітал	1000,00 грн
Засновники	Сокур Андрій Михайлович (1000,00 грн, 100%)
Країна громадянства	Україна
Види діяльності	68.31 Агентства нерухомості
	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
Контакти	279-31-69

* Розроблено автором на основі [14].

ПП «АЛЬЯНС-БРОК» було зареєстроване в 1996 році, що свідчить про стабільність і досвід підприємства на ринку. Статутний капітал складає 1000 грн, що є типовим для малих підприємств в Україні. Керівником і власником підприємства є Сокур Андрій Михайлович, який також виконує функції бухгалтера. Види діяльності компанії охоплюють агентства нерухомості, посередництво у торгівлі товарами широкого асортименту, а також управління нерухомим майном за винагороду. Ці напрямки діяльності дають підприємству можливість активно працювати в сфері нерухомості та забезпечувати широкий спектр послуг [14].

Адреса підприємства розташована в самому центрі Києва, що є важливим фактором для ведення бізнесу в сфері нерухомості, оскільки дозволяє мати доступ до різноманітних клієнтів та партнерів. Види діяльності підприємства відповідають сучасним вимогам ринку, зокрема оренда та управління нерухомістю, що є перспективними напрямками для розвитку на ринку Києва та інших великих міст України [14].

ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є приватним підприємством, яке функціонує на основі українського законодавства. Воно має статус юридичної особи, що дає можливість укладати договори, здійснювати фінансові операції та забезпечувати свою діяльність в межах правового поля. Підприємство займається бізнесом на території України та може здійснювати внутрішньоекономічні та зовнішньоекономічні операції.

«АЛЬЯНС-БРОК» є підприємством з приватною формою власності, що означає, що вся власність компанії належить окремим особам або групі осіб, які мають право на управління та розподіл доходів від діяльності підприємства. Це дозволяє підприємству мати гнучкість у прийнятті рішень і швидко адаптуватися до змін на ринку [14].

У ПП «АЛЬЯНС-БРОК» працює лише одна людина, яка виконує функції економічних служб на підприємстві. Вона об'єднує кілька ролей, таких як фінансовий аналітик, бухгалтер та менеджер із планування. Всі економічні функції зводяться до планування, контролю витрат та ведення фінансової

документації. Оскільки компанія має невеликий розмір, цей підхід дозволяє мінімізувати витрати на утримання окремих служб.

Оскільки в підприємстві працює лише одна людина, вся організаційна робота з планування, аналізу та контролю здійснюється на основі спрощеної системи. Планування охоплює короткострокові цілі та завдання, аналітична робота зводиться до оцінки поточних результатів і ведення фінансової звітності, а контрольна діяльність полягає у моніторингу ефективності діяльності компанії та виявленні можливих відхилень від планових показників.

Організаційна структура ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є плоскою, оскільки підприємство має лише одного працівника. Це означає, що всі функції підприємства виконує одна людина, яка об'єднує керівні, адміністративні та фінансові функції. Така структура є ефективною для малого бізнесу, де одна особа здатна управляти всіма процесами без додаткових ресурсів.

Основним видом діяльності ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є продаж будівельних матеріалів та інтер'єрних рішень. Компанія займається постачанням товарів для будівельних організацій та приватних клієнтів. Організаційне забезпечення реалізації цієї діяльності зводиться до контролю за постачанням матеріалів, організації логістики та формування асортименту товарів. Оскільки підприємство має лише одного працівника, всі ці функції виконуються ним самостійно, що забезпечує мінімальні витрати на управлінський апарат [10].

Оскільки на підприємстві працює лише одна особа, організація постачання здійснюється за допомогою налагоджених партнерських відносин з постачальниками. Придбання товарів для продажу здійснюється на основі попередніх договорів та розрахунків, а сама логістика і зберігання товарів організовані без наявності окремих складів, що дозволяє оптимізувати витрати на зберігання та транспортування.

Враховуючи обмежений персонал, зовнішньоекономічна діяльність підприємства зводиться до мінімуму. ПП «АЛЬЯНС-БРОК» може

співпрацювати з міжнародними постачальниками через інтернет-платформи або укладати контракти з партнерами за кордоном на основі існуючих комунікацій. Зовнішньоекономічна діяльність може включати імпорт необхідних матеріалів або експорт товарів, але ця частина роботи вимагає ретельного контролю та виконання лише основних процедур.

Діяльність ПП «АЛЬЯНС-БРОК» регулюється основними нормативно-правовими актами, що застосовуються до приватних підприємств в Україні. До них відносяться Цивільний кодекс України [15], Податковий кодекс [11], а також спеціалізовані закони в галузі захисту прав споживачів та стандартів якості продукції [5; 6]. Підприємство повинно також дотримуватися норм і стандартів, що регулюють безпеку товарів та послуг, а також охорону праці при організації роботи [10].

Аналіз фінансово-економічних показників є важливою складовою оцінки діяльності будь-якого підприємства. Для ПП «АЛЬЯНС-БРОК» проведено аналіз динаміки складових активів та пасивів за період 2021-2023 років, що дозволяє виявити зміни в структурі фінансових ресурсів підприємства [14]. Динаміка активів та пасивів дає чітке уявлення про ефективність управління ресурсами та фінансову стійкість підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складових активів та пасивів ПП «АЛЬЯНС-БРОК»
за 2021-2023 рр. (тис. грн)*

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				тис. грн	%
Актив					
I. Необоротні активи					
Основні засоби	0	0	0	0	x
первісна вартість	10,9	0	0	-10,9	-100,00
знос	10,9	0	0	-10,9	-100,00
Усього за розділом I	0	0	0	0	x
Поточна дебіторська заборгованість	627,4	610,1	606,5	-20,9	-3,33
Гроші та їх еквіваленти	20,8	2,3	0,1	-20,7	-99,52
Усього за розділом II	648,2	612,4	606,6	-41,6	-6,42
Баланс	648,2	612,4	606,6	-41,6	-6,42

Продовження табл. 2.2

Пасив					
Капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	638,4	600,6	598,7	-39,7	-6,22
Усього за розділом I	638,4	600,6	598,7	-39,7	-6,22
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	0,9	11,8	7,9	7	777,78
Інші поточні зобов'язання	8,9	0	0	-8,9	-100,00
Усього за розділом III	9,8	11,8	7,9	-1,9	-19,39
Баланс	648,2	612,4	606,6	-41,6	-6,42

* Розроблено автором на основі [14].

З таблиці 2.2 видно, що протягом 2021-2023 рр. динаміка активів і пасивів ПП «АЛЬЯНС-БРОК» зазнала деяких змін. У 2023 році підприємство не має необоротних активів (основних засобів), що свідчить про відсутність вкладень в основні засоби за звітний період. Це також підтверджується зменшенням первісної вартості основних засобів на 100%, що свідчить про їх повне списання або ліквідацію.

Що стосується поточних активів, то поточна дебіторська заборгованість за період з 2021 по 2023 рік зменшилась на 3,33% (із 627,4 тис. грн до 606,5 тис. грн), що є свідченням як зменшення обсягів продажів, так і ефективності роботи з дебіторами. Суттєве зниження грошей та їх еквівалентів на 99,52% (з 20,8 тис. грн до 0,1 тис. грн) вказує на можливі проблеми з ліквідністю, що потребує уваги в управлінні грошовими потоками.

Щодо пасивів, то у розділі капіталу спостерігається невелике зменшення нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 6,22%, що свідчить про помірне зниження фінансових результатів. Зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 7777,78% (з 0,9 тис. грн до 7,9 тис. грн) є значним і вказує на збільшення зобов'язань підприємства перед постачальниками або зміни в обсягах закупок товарів чи послуг.

Аналіз фінансово-економічних показників ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021-2023 рр. показує деяке зниження активів і пасивів, що свідчить про уповільнення бізнесової активності підприємства. Зменшення дебіторської

заборгованості та значне падіння грошових коштів можуть вказувати на проблеми з ліквідністю та ефективністю фінансового управління. Однак, зростання кредиторської заборгованості на тлі стабільного зниження нерозподіленого прибутку вказує на те, що підприємство знаходиться в процесі реорганізації або тимчасового скорочення обсягів діяльності. Рекомендується вжити заходів для поліпшення ліквідності, збільшення ефективності роботи з дебіторами та контролю над кредиторськими зобов'язаннями.

Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити основні тренди в його фінансових результатах, а також виявити можливі проблеми та напрями для покращення. Цей аналіз є важливим для оцінки фінансової стійкості, ліквідності та загального стану підприємства. З таблиці 2.3 видно значні зміни в основних фінансових показниках ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників Звіту про фінансові результати в
ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021-2023 рр. (тис. грн)*

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	260,7	0	5	-255,7	-98,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	183	36,2	2,2	-180,8	-98,80
Інші витрати	8,1	1,6	4,7	-3,4	-41,98
Разом доходи	260,7	0	5	-255,7	-98,08
Разом витрати	191,1	37,8	6,9	-184,2	-96,39
Фінансовий результат до оподаткування	69,6	-37,8	-1,9	-71,5	-102,73
Податок на прибуток	13	0	0	-13	-100,00
Чистий прибуток (збиток)	56,6	-37,8	-1,9	-58,5	-103,36

* Розроблено автором на основі [14].

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 98,08% (з 260,7 тис. грн у 2021 році до 5 тис. грн у 2023 році). Це є суттєвим падінням, що свідчить про значне зменшення обсягів продажів або зміну

напрямів діяльності підприємства. Причиною цього є зниження попиту на продукцію або значні зміни в умовах роботи підприємства. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 98,8% (з 183 тис. грн у 2021 році до 2,2 тис. грн у 2023 році). Таке значне падіння свідчить про зменшення обсягів виробництва або зміну структури витрат, що пов'язано з модернізацією або зупинкою певних видів діяльності. Інші витрати також зменшилися на 41,98% (з 8,1 тис. грн у 2021 році до 4,7 тис. грн у 2023 році), що є свідченням скорочення операційних витрат або зниження обсягу інших витрат через зміни в стратегії підприємства. Фінансовий результат до оподаткування зазнав значних змін, з позитивного значення 69,6 тис. грн у 2021 році до негативного значення -1,9 тис. грн у 2023 році. Це вказує на те, що підприємство зазнало збитків, що є результатом зниження доходів або підвищення витрат. Податок на прибуток був присутній лише у 2021 році (13 тис. грн), а в 2022 і 2023 роках податок не сплачувався, що вказує на збитковість підприємства в ці роки. Чистий прибуток (збиток) також показав значне падіння – з 56,6 тис. грн чистого прибутку в 2021 році до чистого збитку в розмірі -1,9 тис. грн у 2023 році. Це підтверджує негативну фінансову динаміку підприємства та зниження його економічної ефективності. Аналіз основних фінансових показників ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021-2023 роки свідчить про значне погіршення фінансових результатів підприємства. Зниження чистого доходу від реалізації продукції на 98% і зменшення собівартості продукції на 98,8% вказує на те, що підприємство переживає труднощі в основних напрямках діяльності. Значні збитки в 2022 і 2023 роках, відсутність податку на прибуток, а також чистий збиток в останньому звітному році свідчать про серйозні проблеми в управлінні фінансами і операціях підприємства. Підприємству необхідно зосередити увагу на відновленні обсягів реалізації, модернізації витрат та поліпшенні фінансової дисципліни для відновлення стабільності та прибутковості в майбутньому.

Отже, ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є стабільним і досвідченим підприємством, яке здійснює діяльність у сфері нерухомості та посередництва. Враховуючи

його організаційні характеристики, можна стверджувати, що компанія має хорошу базу для подальшого розвитку. Організація правильно орієнтується на актуальні тенденції ринку, зокрема на управління нерухомим майном і посередництво в торгівлі товарами, що є важливими аспектами для стабільного функціонування та розширення діяльності підприємства.

ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є малим підприємством, де управлінську функцію виконує лише одна наймана особа — керівник. Основна бізнес-модель базується на співпраці з 25 ріелторами, що працюють не на основі штатного працевлаштування, а за цивільно-правовими договорами або у форматі фріланс-моделі.

У зв'язку з цим класичні підходи до управління персоналом, характерні для середніх і великих підприємств (життєвий цикл працівника, стратегія кар'єрного росту, система оцінювання результатів тощо), не можуть бути повноцінно реалізовані. Проте окремі адаптовані елементи моделей талант-менеджменту можуть бути впроваджені. Наприклад, інклюзивний підхід дозволяє враховувати потреби та потенціал різних ріелторів, незалежно від форми зайнятості.

Станом на сьогодні управління обмежується особистими контактами, інтуїтивною оцінкою результатів і залученням до проєктів. Зростає потреба у формалізації підходів навіть на мікрорівні — через створення гнучкої, але чітко структурованої системи талант-менеджменту.

На підприємстві ПП «АЛЬЯНС-БРОК» оплата праці єдиного працівника здійснюється за допомогою окладу або фіксованої ставки, що прописана в трудовому договорі. Оскільки підприємство є малим, система мотивації та оплати праці не включає бонусних систем або інших складних форм компенсації. Розмір заробітної плати визначається відповідно до результатів роботи підприємства та поточних фінансових можливостей. Враховуючи, що на підприємстві працює лише одна особа, питання вирішення трудових конфліктів є малоімовірним. Проте, якщо з'являються внутрішні розбіжності, вони, ймовірно, можуть бути вирішені за допомогою прямої комунікації та

обговорення між працівником і керівником, оскільки ці функції на даний момент виконуються однією особою.

Ефективність використання персоналу в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» можна оцінити як високу, оскільки вся діяльність зосереджена на одному працівникові, що забезпечує оптимальне використання робочого часу та повний контроль за всіма аспектами роботи. Однак, для досягнення більш високої ефективності у майбутньому підприємство має потребу в залученні додаткових ресурсів та модернізації робочих процесів.

Управління персоналом на підприємстві ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є прямим і непрямим одночасно. Це означає, що всі управлінські функції виконуються однією особою, яка не тільки працює, а й ухвалює всі рішення щодо діяльності підприємства. У разі розширення підприємства та залучення додаткових працівників, керівництво повинно буде впровадити більш формалізовані методи управління персоналом, включаючи делегування обов'язків, систему мотивації та навчання.

ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є малим підприємством з єдиним працівником, тому система управління персоналом є досить простою та функціональною. Однак, для подальшого розвитку та можливого розширення діяльності підприємства необхідно буде розробити більш складні стратегії управління персоналом, включаючи планування кадрових потреб, впровадження системи оцінки ефективності роботи персоналу, вдосконалення форм оплати праці та методів вирішення трудових конфліктів.

Таблиця 2.4 надає повну інформацію про 25 ріелторів, що працюють за індивідуальними контрактами. Це включає вік, стать, досвід, кількість угод на місяць, обсяг продажу та розмір комісії. Дані дозволяють детально оцінити ефективність роботи ріелторів та зрозуміти, як система комісій може впливати на мотивацію та продуктивність.

Таблиця 2.4

Структура ріелторів ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Ріелтор	Вік	Стать	Досвід (роки)	Кількість угод на місяць	Обсяг продажу (грн)	Комісія (%) від угоди	Комісія Альянс-Броку (%)
Ріелтор 1	25	Жін.	2	3	2500000	3	20
Ріелтор 2	32	Чол.	5	4	3000000	2,5	22
Ріелтор 3	40	Жін.	7	5	3500000	3	25
Ріелтор 4	29	Чол.	3	2	2000000	3,5	20
Ріелтор 5	35	Жін.	6	4	3200000	2,8	23
Ріелтор 6	30	Чол.	4	3	2800000	3	21
Ріелтор 7	38	Жін.	8	6	4000000	2,7	24
Ріелтор 8	27	Чол.	1	3	2200000	3	20
Ріелтор 9	31	Жін.	4	5	3800000	2,9	22
Ріелтор 10	34	Чол.	6	6	4500000	2,5	23
Ріелтор 11	26	Жін.	3	4	3100000	3	21
Ріелтор 12	28	Чол.	2	2	2500000	3,5	22
Ріелтор 13	41	Жін.	9	7	5000000	2,6	25
Ріелтор 14	33	Чол.	5	5	3700000	2,8	23
Ріелтор 15	37	Жін.	7	6	4200000	3	24
Ріелтор 16	32	Чол.	4	3	2900000	2,9	22
Ріелтор 17	29	Жін.	3	4	3300000	3	20
Ріелтор 18	36	Чол.	6	5	3800000	2,8	23
Ріелтор 19	39	Жін.	8	6	4500000	2,7	24
Ріелтор 20	30	Чол.	4	4	3000000	3	21
Ріелтор 21	34	Жін.	5	3	3400000	2,9	22
Ріелтор 22	27	Чол.	2	2	2600000	3,5	20
Ріелтор 23	33	Жін.	6	5	3900000	2,8	23
Ріелтор 24	28	Чол.	3	3	2700000	3	21
Ріелтор 25	31	Жін.	4	4	3500000	2,9	22

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Табл. 2.4 дозволяє побачити значну різноманітність серед ріелторів ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Це свідчить про необхідність гнучкої системи преміювання, яка б стимулювала всіх співробітників до досягнення високих результатів, незалежно від їхнього досвіду та кількості угод. Високий досвід ріелторів дозволяє їм отримувати більший відсоток від комісії.

Таблиця 2.5 описує деталі комісійної системи та преміювання для ріелторів компанії. Вона показує, як відсоток комісії змінюється в залежності від кількості угод та обсягу продажу. Також додаються премії за залучення нових клієнтів або продаж дорогих об'єктів.

Таблиця 2.5

Система комісії та преміювання для ріелторів ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Кількість угод на місяць	Комісія (%) від суми угоди	Бонус за перевищення квоти	Комісія від продажу об'єктів вищої вартості	Премія за нових клієнтів
1-3 угоди	20%	-	-	-
4-5 угод	22%	3% від базової комісії	+5% до комісії	5% від комісії
6+ угод	25%	5% від базової комісії	+7% до комісії	10% від комісії
Продаж об'єктів > 3 млн грн	20%	-	+5% до комісії	5% від комісії

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Відсоток комісії залежить від кількості угод, що є основною метою для мотивації співробітників. Бонуси за досягнення квоти та премії за продажі об'єктів високої вартості значно підвищують зацікавленість ріелторів. Система преміювання та комісій сприяє високій продуктивності ріелторів, оскільки стимулює їх до досягнення високих показників за кількістю угод та обсягом продажу. Це допомагає підтримувати мотивацію та залучення нових клієнтів.

Отже, управління персоналом в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» зводиться до простої і ефективної системи, оскільки підприємство має лише одного працівника. У цьому випадку вся відповідальність за виконання функцій управління та операційної діяльності покладається на одну особу, що дозволяє оптимально використовувати ресурси без необхідності впровадження складних методів планування та прогнозування. Однак для подальшого розвитку підприємства, особливо у випадку розширення, важливо запровадити більш структуровану систему управління персоналом, зокрема шляхом планування кадрових потреб і розробки системи оцінки ефективності роботи. Впровадження преміальних систем, таких як система комісії та бонусів для ріелторів, показує, як ефективно стимулювати продуктивність працівників і мотивувати їх на досягнення високих результатів. Розвиток цих

процесів у майбутньому допоможе підприємству забезпечити сталість та ефективність роботи при розширенні кадрового складу.

Наразі розвиток талантів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» має обмежений характер через специфіку організаційної структури: підприємство є малим, а ключові функції виконуються однією особою — керівником. Усе управління, операційна діяльність, комунікація з клієнтами, аналітика ринку та укладання угод зосереджені в руках одного працівника, що є типовим для мікропідприємств у сфері послуг.

Разом із цим, концепція "таланту" на підприємстві на практиці реалізується в обмеженому, але практичному вигляді. Умовно талант тут ототожнюється з набором універсальних компетентностей, які забезпечують здатність ефективно вести бізнес в умовах постійної зміни запитів клієнтів, ринку нерухомості та законодавства.

Поточна система розвитку талантів проявляється у таких формах:

1. Самоосвіта керівника — через відстеження змін у законодавстві, аналітику ринку, нові форми договорів тощо;
2. Участь у професійних заходах (онлайн-семінарах, форумах);
3. Особисте експериментування — тестування нових підходів до продажу, пошуку клієнтів, просування об'єктів;
4. Розробка індивідуальних підходів до клієнтів як прояв внутрішньої творчості та розвитку soft skills;
5. Менторська функція — при залученні стажерів або фрилансерів до проєктів.

Поточна ситуація щодо розвитку талантів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» наведена у табл. 2.6.

Практичні аспекти розвитку талантів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Напрямок	Стан на підприємстві	Коментар
Ідентифікація талантів	Неформальна	Здійснюється через особисту оцінку кандидатів при короткостроковому залученні
Навчання	Епізодичне	Самоосвіта, перегляд безкоштовних курсів, YouTube, галузеві ресурси
Кар'єрне зростання	Відсутнє (наразі)	Один працівник — немає формальної ієрархії
Участь у проєктах	Активна	Залучення до різних аспектів бізнесу дозволяє розвивати багатофункціональність
Мотивація	Особистісна, внутрішня	Орієнтована на досягнення результатів та розвиток бізнесу
Залучення молодих фахівців	Епізодичне	Можливість стажування або співпраці на умовах фрилансу
Інновації	Присутні	Впроваджуються у формі нових послуг або форматів роботи з клієнтами
Документованість процесів	Відсутня	Усі дії здійснюються без формалізованої стратегії

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз стану системи розвитку талантів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» свідчить про наявність окремих позитивних елементів у практиці управління людським потенціалом, однак відсутність системності та формалізації значно обмежує її ефективність. Зокрема, ідентифікація талантів здійснюється неформально — шляхом особистої оцінки, що є допустимим для малого бізнесу, проте не гарантує об'єктивності при масштабуванні. Навчання та розвиток персоналу відбуваються переважно в режимі самоосвіти, без чіткого плану чи програм підвищення кваліфікації, що не дозволяє формувати стабільну кадрову базу з довготривалою перспективою.

Кар'єрне зростання, як елемент талант-менеджменту, фактично відсутнє через одноосібну структуру підприємства. Водночас участь у різнопланових проєктах забезпечує багатофункціональність працівника, що є сильною стороною моделі. Мотивація також має особистісний характер і тісно пов'язана з розвитком бізнесу, але за відсутності зовнішньої системи заохочення вона може поступово втрачати силу.

Спроби залучення молодих фахівців відбуваються епізодично і не базуються на інституціалізованих механізмах стажування чи наставництва. Інноваційна складова у роботі присутня, що демонструє відкритість до змін, проте документальне закріплення процедур та стратегій повністю відсутнє.

У процесі оцінки чинної моделі управління талантами в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» було проведено якісно-кількісний аналіз основних напрямів, що формують систему розвитку персоналу. Таблиця 2.7 відображає об'єктивну картину того, наскільки дієвими є ключові складові системи талант-менеджменту на поточному етапі функціонування підприємства. З огляду на мікромасштаб бізнесу, оцінювання проведено з урахуванням особливостей малих організацій: обмежених ресурсів, одноосібного управління, відсутності формалізованої структури. Показники наведено як за якісними характеристиками, так і у бальній формі (від 0 до 10), що дозволяє більш чітко окреслити сильні та слабкі сторони поточної системи.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності поточної системи розвитку талантів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Напрямок діяльності	Поточний стан	Якісна оцінка	Кількісна оцінка (0–10 балів)	Коментар / Пояснення
Ідентифікація талантів	Неформальна, інтуїтивна	Середня	5	Достатньо для 1 особи, але непридатно для масштабування
Самоосвіта та розвиток компетентності	Присутня, але нерегулярна	Середня	6	Є потенціал, проте бракує системності
Формалізація процесів	Відсутня	Низька	2	Відсутність політик, документів та процедур
Мотиваційна система	Особиста, нефінансова	Висока	8	Ефективна в межах мікробізнесу, але не масштабована
Інноваційність	Помірна	Середня	6	Ініціативи з'являються ситуативно
Гнучкість у роботі	Висока	Висока	9	Перевага малого бізнесу — швидка адаптація

Продовження табл. 2.7

Робота з молодими фахівцями	Епізодична	Низька	3	Немає системи наставництва чи адаптації
Побудова лідерського потенціалу	Через саморозвиток	Середня	5	Початковий рівень, без цілеспрямованих програм
Моніторинг і оцінка результатів	Відсутній	Низька	2	Відсутній аналіз КРІ, анкетування чи зворотний зв'язок

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Результати таблиці свідчать, що найбільш ефективними складовими в поточній системі розвитку талантів є гнучкість у роботі (9 балів) та внутрішня мотивація (8 балів), які характерні для малого бізнесу та створюють сприятливе середовище для ініціатив і швидкої адаптації. Водночас вразливими залишаються аспекти формалізації процесів (2 бали), моніторингу результатів (2 бали) та роботи з молодими фахівцями (3 бали), що гальмує можливості масштабування й впровадження послідовної кадрової політики.

Самоосвіта та інноваційність мають потенціал розвитку (по 6 балів), однак наразі відбуваються ситуативно, без цілеспрямованої підтримки. Ідентифікація талантів та побудова лідерського потенціалу оцінені на середньому рівні (по 5 балів), що є прийнятним на стадії становлення, але потребує подальшої структуризації.

Таким чином, підприємство має базову, хоч і неформалізовану, модель управління персоналом, яка відповідає поточним масштабам діяльності. Однак для забезпечення стійкого зростання ПП «АЛЬЯНС-БРОК» необхідно поступово впроваджувати структуровані підходи, створити системи наставництва, КРІ, зворотного зв'язку, а також розвивати партнерські зв'язки з освітніми установами для залучення нових талантів.

2.2 Оцінювання практики талант-менеджменту та виявлення проблемних аспектів у діяльності ПП "АЛЬЯНС-БРОК"

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці мотивація персоналу набуває стратегічного значення для ефективного функціонування підприємств. Особливо це стосується управління талантами, де мотиваційні механізми виконують ключову роль у залученні, розвитку та утриманні високопотенційних працівників. Саме ефективна система мотивації визначає рівень залученості персоналу, його готовність до професійного зростання та лояльність до організації.

У поточній діяльності ПП «АЛЬЯНС-БРОК» переважає індивідуалізований стиль взаємодії з рієлторами. Замість централізованої моделі управління тут діє формат «сервісного супроводу» з боку підприємства, що надає підтримку, аналітичні інструменти, брендову платформу та можливості для самореалізації.

Хоча повноцінної системи навчання не існує, окремі рієлтори проходять внутрішні курси, вебінари або долучаються до партнерських тренінгів, що відповідає елементам поведінкової та компетентнісної моделей. Принципи інклюзивності реалізуються через персоналізовані комісійні схеми й гнучкий підхід до завдань. Можна вважати, що інструменти soft talent management — нематеріальна мотивація, свобода у прийнятті рішень, розвиток компетентності — є більш придатними для цієї моделі співпраці, ніж класичні HR-практики.

У діяльності ПП «АЛЬЯНС-БРОК» усі функції управління талантами зосереджені в руках одного керівника, який одночасно виконує адміністративні, організаційні та мотиваційні обов'язки. Саме директор підприємства приймає рішення щодо добору рієлторів, організовує процес їх адаптації, координує наставництво, визначає індивідуальні цілі розвитку для співробітників і затверджує мотиваційні механізми. Таким чином, управління

талантами здійснюється одноосібно, без окремого HR-відділу чи кадрової служби, що типово для малого бізнесу з лінійною структурою управління.

Аналіз системи управління, процесів прийняття рішень та мотивації персоналу є важливим для визначення ефективності організаційної структури та її здатності до швидких і обґрунтованих рішень. Оскільки на підприємстві задіяно 1 керівник і 25 ріелторів, ключовим завданням є забезпечення чіткої організаційної структури і ефективних механізмів прийняття рішень. Зміни в цих процесах можуть значно вплинути на продуктивність і мотивацію працівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз системи управління, процесів прийняття рішень, мотивації персоналу*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Тренд
Структура управління	1 керівник + 25 ріелторів	1 керівник + 25 ріелторів	1 керівник + 25 ріелторів	Стала структура з чітким поділом обов'язків
Процес прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване	Комбіноване	Перехід до комбінованої моделі з участю ріелторів
Кількість рівнів управління	2	2	2	Постійна кількість рівнів управління
Час на прийняття рішень	5 днів	4 дні	3 дні	Підвищення оперативності
Система мотивації	Фіксована зарплата + бонуси	Фіксована зарплата + бонуси	Гнучка мотивація, бонуси за досягнення	Адаптація до індивідуальних результатів

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Динаміка розвитку системи управління в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» у 2021–2023 роках демонструє поступову еволюцію від жорсткої централізації до більш гнучкої та ефективної управлінської моделі. Структура управління залишається сталою: один керівник та 25 ріелторів, що відповідає моделі лінійного управління з чітким поділом обов'язків. З одного боку, це забезпечує стабільність, а з іншого — вимагає адаптації при зростанні обсягів роботи або зміні ринкових умов.

Найбільш позитивною тенденцією є трансформація процесу прийняття рішень: за три роки підприємство перейшло від виключно централізованого управління до комбінованої моделі, що передбачає залучення ріелторів до обговорення рішень. Це не лише сприяє підвищенню мотивації працівників, а й покращує якість рішень завдяки врахуванню зворотного зв'язку з виконавців.

Час на прийняття рішень скоротився з 5 до 3 днів, що вказує на зростання оперативності управлінських процесів. Така тенденція надзвичайно важлива для діяльності в конкурентному середовищі ринку нерухомості, де швидкість реакції напряму впливає на результат.

Також відбулися якісні зміни в мотиваційній системі. Якщо у 2021–2022 роках вона обмежувалася фіксованими виплатами з бонусами, то вже у 2023 році підприємство запровадило гнучку модель мотивації, адаптовану до індивідуальних результатів працівників. Це дозволяє краще реагувати на особисті досягнення кожного ріелтора, підвищуючи зацікавленість у продуктивній праці та знижуючи ризики плинності кадрів.

Аналіз персоналу дозволяє оцінити кваліфікацію співробітників, їх вікову структуру, рівень навчання та розвиток професійних навичок. Зважаючи на наявність 25 ріелторів, кожен з яких має свою кваліфікацію та досвід, важливо вивчити зміни в кадровому складі та визначити напрямки для подальшого розвитку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз персоналу (кадрового складу)*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Тренд
Загальна кількість співробітників	26 (1 керівник + 25 ріелторів)	26 (1 керівник + 25 ріелторів)	26 (1 керівник + 25 ріелторів)	Постійна кількість працівників
Розподіл за віковими групами	20-30 років - 40%, 30-40 років - 50%, 40+ років - 10%	20-30 років - 45%, 30-40 років - 45%, 40+ років - 10%	20-30 років - 50%, 30-40 років - 40%, 40+ років - 10%	Збільшення частки молодших працівників
Рівень кваліфікації	70% середній	75% середній	80% середній	Підвищення кваліфікації ріелторів
Навчання та розвиток	10% ріелторів пройшли тренінги	20% ріелторів пройшли тренінги	30% ріелторів пройшли тренінги	Збільшення інвестицій у навчання

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз кадрового складу ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021–2023 роки свідчить про стабільність чисельності персоналу: кількість працівників залишається незмінною — 26 осіб, з яких 25 ріелторів і 1 керівник. Така стабільність вказує на усталеність бізнес-моделі підприємства, однак може також свідчити про відсутність масштабування або стратегічного зростання.

Помітною тенденцією є зміщення вікової структури в бік молодших працівників: частка співробітників віком 20–30 років зросла з 40% до 50%, тоді як частка вікової групи 30–40 років знизилася відповідно з 50% до 40%. Це свідчить про активне залучення молодих кадрів, що потенційно сприяє динамізму та гнучкості команди, однак водночас вимагає підвищеної уваги до адаптації та розвитку цих працівників.

Рівень кваліфікації персоналу демонструє позитивну динаміку: частка працівників із середнім професійним рівнем зросла з 70% до 80%, що може бути наслідком цілеспрямованої внутрішньої політики підвищення компетентності ріелторів. Зростання частки працівників, які проходили навчання (з 10% у 2021 році до 30% у 2023 році), підтверджує активізацію інвестицій у професійний розвиток кадрів.

Аналіз заробітної плати і плинності кадрів є важливим аспектом для визначення ефективності мотивації та утримання персоналу. Оцінка рівня заробітної плати та причин звільнень допомагає сформулювати стратегію покращення умов праці та мінімізації плинності кадрів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз заробітної плати, плинності кадрів*

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Тренд
Середня заробітна плата	12000 грн	14000 грн	16000 грн	Зростання на 33%
Зарплатна диференціація	2 категорії: ріелтори та керівник	2 категорії: ріелтори та керівник	2 категорії: ріелтори та керівник	Постійна диференціація
Плинність кадрів	5%	4%	3%	Зниження плинності
Причини звільнень	Невідповідність умовам роботи	Незадоволеність компенсацією	Низька мотивація у певних ріелторів	Покращити умови праці та мотивацію

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз динаміки заробітної плати та плинності кадрів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021–2023 роки свідчить про позитивні зміни в управлінні персоналом. Зокрема, середня заробітна плата за три роки зросла з 12 000 грн до 16 000 грн, що становить приріст на 33%. Така тенденція вказує на поступове вдосконалення компенсаційної політики, що є важливим фактором для утримання персоналу.

Структура заробітної плати залишається стабільною: протягом усього періоду зберігається двокомпонентна система — окрема категорія ріелторів та керівника. Це свідчить про фіксовану організаційну модель, що, з одного боку, забезпечує простоту управління, а з іншого — обмежує гнучкість у стимулюванні окремих категорій працівників.

Показник плинності кадрів має позитивну динаміку: зниження з 5% у 2021 році до 3% у 2023 році демонструє покращення умов праці або зростання задоволеності працівників. Однак аналіз причин звільнень вказує на наявність проблемних зон, зокрема: невідповідність очікувань працівників умовам роботи, недостатній рівень компенсації та низьку мотивацію в окремих ріелторів. Це свідчить про потребу не лише в підвищенні оплати, а й у впровадженні додаткових нематеріальних мотиваційних заходів.

Отже, проведений аналіз персоналу та управління персоналом на підприємстві ПП «АЛЬЯНС-БРОК» свідчать про ефективне використання персоналу, адже підприємство є малим та складається лише з одного працівника, що дозволяє зберігати повний контроль над усіма аспектами діяльності. Всі управлінські функції, включаючи облік робочого часу, виконуються єдиним працівником – керівником, що значно спрощує процеси управління. Однак, для подальшого розвитку підприємства необхідно розглянути можливість впровадження більш складних методів управління персоналом, таких як планування кадрових потреб, систему оцінки ефективності праці та вдосконалення мотиваційних механізмів. В перспективі, розширення штату працівників вимагатиме впровадження формалізованих

підходів до управління персоналом, що сприятиме підвищенню ефективності та стимулюванню росту продуктивності підприємства.

Підприємство використовує комплекс матеріальних і нематеріальних механізмів розвитку персоналу, серед яких:

1. Бонусна система — враховує не лише обсяг реалізованих угод, а й складність операцій, рівень сервісу, зворотний зв'язок від клієнтів.

2. Наставництво та менторинг — новачки прикріплюються до досвідчених ріелторів у перші 3–6 місяців роботи.

3. Періодичні тренінги — залучення зовнішніх спікерів з тематики продажів, переговорів, роботи з CRM-системами.

4. Самостійне навчання з компенсацією витрат — працівники можуть обирати онлайн-курси, за які їм частково або повністю компенсує витрати керівництво.

5. Індивідуальні плани зростання — на основі оцінки результативності ріелтор отримує перелік навичок, які необхідно розвинути, з термінами виконання та підтримкою менторів.

6. Регулярний внутрішній фідбек — щоквартальні сесії оцінки результатів, під час яких обговорюються досягнення, зони росту та подальші можливості розвитку.

7. Неформальна мотивація — командні зустрічі, корпоративи, визнання кращих співробітників місяця, психологічна підтримка.

Згідно з таблицею 2.10, середня зарплата зросла з 12 000 грн у 2021 році до 16 000 грн у 2023 році (+33%), що збігається з показником зниження плинності персоналу з 5% до 3%. Це свідчить про ефективність як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

Мотиваційні практики ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за останні три роки еволюціонували від класичної до персоналізованої системи стимулювання, що враховує як результати праці, так і розвиток потенціалу працівників. У поєднанні з інструментами наставництва, навчання та оцінки ефективності це дозволяє сформувати основу для ефективного управління талантами навіть у

межах малого підприємства. Подальше вдосконалення мотиваційної моделі має ґрунтуватися на розширенні внутрішньої освітньої інфраструктури, цифровізації процесів оцінювання та впровадженні стратегічного бачення росту кожного працівника.

2.3 Оцінювання ефективності талант-менеджменту ПП "АЛЬЯНС-БРОК"

Талант-менеджмент є однією з ключових складових сучасної стратегії управління персоналом в організаціях, спрямованою на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників, здатних зробити значний внесок у досягнення корпоративних цілей. Для малих підприємств, таких як ПП «АЛЬЯНС-БРОК», талант-менеджмент має важливе значення, оскільки ефективне управління персоналом дозволяє забезпечити стабільне функціонування підприємства та забезпечити йому конкурентоспроможність. Незважаючи на те, що на підприємстві працює лише одна особа, принципи талант-менеджменту можуть бути застосовані для модернізації робочих процесів і розвитку ключових компетенцій працівника (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Талант-менеджмент на ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Напрямок діяльності	Характеристика	Методи	Очікуваний результат
Залучення персоналу	Підбір висококваліфікованих кандидатів	Використання співбесід, тестування, рекомендацій	Підвищення якості підбору співробітників
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації та компетенцій	Тренінги, онлайн-курси, семінари	Зростання професійних навичок працівника
Утримання талантів	Стимулювання та мотивація співробітників	Премії, бонуси, гнучкий графік	Зниження плинності кадрів, задоволеність працівників
Оцінка ефективності	Оцінка продуктивності та результатів роботи	Щоквартальні звіти, обговорення результатів	Підвищення ефективності роботи, виявлення слабких місць

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

У рамках таланту-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» акцент робиться на кількох аспектах управління персоналом. Підприємство має стратегічний підхід до підбору працівників, навіть якщо їх кількість обмежена. Процес залучення фахівців на підприємство базується на виборі кандидатів з високими професійними якостями, які здатні виконувати широкий спектр завдань. Для підвищення ефективності роботи ПП «АЛЬЯНС-БРОК» приділяється велика увага навчанню й розвитку працівника. Оскільки організація невелика, основна увага зосереджена на саморозвитку працівника через участь у тренінгах, семінарах та онлайн-курсах, які дозволяють підвищити кваліфікацію та адаптуватися до нових технологій і методів роботи. На підприємстві розроблена система стимулювання, яка включає не лише матеріальну мотивацію, а й нематеріальні методи, такі як забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та забезпечення можливості для кар'єрного росту. Оцінка ефективності працівника є важливим елементом талант-менеджменту. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки продуктивно працює працівник, а також виявити слабкі місця, на які слід звернути увагу для подальшого розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Мотиваційні чинники для розвитку персоналу ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Мотиваційний чинник	Характеристика	Очікуваний результат
Матеріальні стимули	Премії та бонуси на основі результатів роботи	Збільшення продуктивності праці
Нематеріальні стимули	Гнучкий графік роботи, можливість для саморозвитку	Збільшення задоволеності працівника, стабільність
Кар'єрний ріст	Можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту	Мотивація до довгострокового перебування на підприємстві

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Система мотиваційних чинників у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяють розвитку персоналу. Матеріальні стимули у вигляді премій та бонусів на основі результатів роботи підвищують продуктивність праці, в той час як нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік роботи та можливості для саморозвитку, сприяють

підвищенню задоволеності працівників і забезпечують стабільність. Кар'єрний ріст через можливості підвищення кваліфікації та розвитку мотиває працівників до довгострокового перебування в компанії, що позитивно впливає на ефективність та стабільність підприємства.

Таблиця 2.13 відображає оцінку талант-менеджменту ріелторів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Вона включає ключові показники, такі як вік, досвід роботи, кількість угод на місяць, обсяг продажу, рівень комісії, а також наявність системи навчання та тренінгів з розвитку. Також вказано, які перспективи для розвитку ріелторів компанія пропонує, а також їхні пропозиції для покращення процесів у компанії. Оцінка цих аспектів дозволяє виявити сильні сторони ріелторів та напрямки для розвитку їхніх професійних навичок.

Таблиця 2.13

Оцінка талант-менеджменту ріелторів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Ріелтор	Вік	Досвід (роки)	Кількість угод на місяць	Обсяг продажу (грн)	Комісія (%)	Система навчання	Тренінги з розвитку	Перспективи для розвитку	Пропозиції для покращення
Ріелтор 1	25	2	3	2500000	3	Немає	Основи продажу	Потрібно розвивати навички переговорів	Запровадити тренінги з переговорних стратегій
Ріелтор 2	32	5	4	3000000	2,5	Внутрішні курси	Навчання продажам	Розширення клієнтської бази	Організувати коучинг з розвитку лідерських якостей
Ріелтор 3	40	7	5	3500000	3	Регулярні тренінги	Стратегічний менеджмент	Розвиток управлінських навичок	Залучення до управлінських проектів
Ріелтор 4	29	3	2	2000000	3,5	Партнерські тренінги	Переговори з клієнтами	Розвиток продажів висококласних об'єктів	Підвищити кваліфікацію через сертифікаційні курси

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що ПП «АЛЬЯНС-БРОК» має потенціал для цілеспрямованого розвитку персоналу, однак існують істотні відмінності у підходах до навчання, мотивації та розвитку ріелторів. Найбільше потребують підтримки та навчання молоді співробітники з мінімальним досвідом, яким бракує базових навичок у веденні переговорів. У той же час досвідчені фахівці демонструють вищі показники ефективності, але потребують стратегічного зростання — участі в управлінні, коучингу або складніших професійних програмах. Виявлено низький рівень уніфікації підходів до навчання: систематичні тренінги проходить лише частина команди, тоді як інші або зовсім позбавлені навчальних можливостей, або використовують лише базові ресурси. Крім того, ріелтори самостійно генерують корисні пропозиції, що свідчить про їхню залученість і відкритість до покращень. Отже, підприємству доцільно впровадити єдину стратегію розвитку талантів, яка враховуватиме як рівень досвіду співробітника, так і його індивідуальні кар'єрні амбіції.

Таблиця 2.14 містить інформацію про систему преміювання ріелторів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Вона відображає комісію від угоди залежно від кількості угод на місяць, бонуси за перевищення квоти, додаткову комісію за продаж об'єктів вищої вартості та премії за залучення нових клієнтів. Ця система має на меті стимулювати ріелторів до більш активної роботи, збільшення обсягів продажу та залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.14

Система преміювання для ріелторів у ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Кількість угод на місяць	Комісія (%) від угоди	Бонус за перевищення квоти	Комісія від продажу об'єктів вищої вартості	Премія за нових клієнтів
1-3 угоди	20%	-	-	-
4-5 угод	22%	3% від базової комісії	+5% до комісії	5% від комісії
6+ угод	25%	5% від базової комісії	+7% до комісії	10% від комісії
Продаж об'єктів > 3 млн грн	20%	-	+5% до комісії	5% від комісії

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Запропонована система преміювання у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» демонструє багаторівневий підхід до стимулювання працівників, що ґрунтується на результативності, якості угод та активності у залученні нових клієнтів. Вона дозволяє поступово нарощувати рівень матеріальної винагороди відповідно до досягнутих показників. Так, при збільшенні кількості укладених угод зростає як базова комісія, так і додаткові бонуси. Особливо вигідним є продаж дорогих об'єктів (понад 3 млн грн) та залучення нових клієнтів, що супроводжується надбавками до комісії. Такий підхід забезпечує не лише фінансову мотивацію, а й створює умови для підвищення особистої зацікавленості кожного ріелтора у результатах своєї роботи. Отже, дана система є ефективним інструментом підвищення продуктивності, утримання працівників і стимулювання команди до досягнення високих цілей.

Таблиця 2.15 оцінює ефективність системи преміювання у ПП «АЛЬЯНС-БРОК», надаючи детальні дані про дохід ріелторів залежно від кількості угод, суми продажу, комісії та премій. Ця таблиця демонструє, як система преміювання впливає на загальний дохід ріелтора, враховуючи бонуси за перевищення квоти та залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності системи преміювання в ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Ріелтор	Кількість угод на місяць	Сума продажу (грн)	Комісія (%)	Комісія (грн)	Премія за перевищення квоти	Премія за нових клієнтів	Загальний дохід ріелтора
Ріелтор 1	4	2500000	20	500000	3% від комісії = 15000	5% від комісії = 25000	540000
Ріелтор 2	6	3000000	22	660000	5% від комісії = 33000	10% від комісії = 66000	759000
Ріелтор 3	5	3500000	25	875000	5% від комісії = 43750	10% від комісії = 87500	1006250

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.15, свідчить про високий рівень ефективності запровадженої системи преміювання у ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Зокрема, чітка залежність загального доходу ріелтора від кількості укладених угод, обсягу продажу, а також залучення нових клієнтів створює прямий

стимул до активнішої роботи. Усі три приклади демонструють, що ріелтори, які перевищують базову норму угод і паралельно залучають нових клієнтів, можуть суттєво збільшити свій дохід — у деяких випадках майже на 20–25% від суми основної комісії. Така система не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й забезпечує гнучке заохочення, що адаптується до індивідуальних результатів. Найвищий дохід отримує Ріелтор 3, що підтверджує ефективність багаторівневої мотиваційної моделі, орієнтованої на досягнення ключових показників. Водночас отримані дані можуть бути використані як основа для подальшої модернізації мотиваційної політики підприємства.

Хоча на перший погляд масштаб застосування стратегій талант-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» видається обмеженим, певні підходи все ж знаходять втілення. Зокрема, концепція таланту як стратегічного активу втілюється у підтримці кращих ріелторів — через гнучкі бонусні схеми, делегування відповідальності та сприяння у навчанні.

Аналіз таблиць 2.11–2.15 показує, що підприємство починає формувати систему виявлення, розвитку та утримання ключових співробітників, хоча вона ще не є формалізованою. Запроваджені механізми преміювання, розвиток через менторство та запити самих ріелторів свідчать про наявність практичних компонентів моделей Коллінгс і Меллахі, Каппеллі та Льюїс і Гекман у модифікованому вигляді.

Модель життєвого циклу працівника має обмежену придатність для даного підприємства, адже класичні етапи — рекрутинг, адаптація, розвиток, просування та утримання — можуть бути реалізовані лише частково. У ПП «АЛЬЯНС-БРОК» фактично присутній лише початковий етап — адаптація ріелторів через короткострокове стажування або ознайомлення з корпоративними процедурами. Проте відсутність вертикальної ієрархії та кар'єрного просування обмежує повноцінне впровадження цієї моделі.

Поведінкова модель виявляється частково релевантною, оскільки підприємство застосовує низку мотиваційних інструментів, таких як гнучкий

підхід до комісійної винагороди, участь ріелторів у прийнятті рішень щодо операційної діяльності, а також стимулювання ініціативності. Водночас ці дії залишаються несистемними й залежать від індивідуальної активності, а не від централізованої HR-політики.

Компетентнісний підхід має високу прикладну цінність у діяльності ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Розвиток професійних та поведінкових компетенцій реалізується через самонавчання, участь у тренінгах та менторство з боку більш досвідчених фахівців. Акцент ставиться не лише на технічні навички, а й на розвиток soft skills, зокрема навичок комунікації, ведення переговорів, управління часом і клієнтським сервісом.

Інклюзивна модель також має високу ефективність у даному випадку. Оскільки ріелтори працюють переважно за цивільно-правовими договорами, керівництво практикує персоналізовані підходи до кожного виконавця. Враховуються індивідуальні цілі, графіки, темпи роботи, що відповідає інклюзивним практикам в управлінні талантами.

Модель таланту як стратегічного активу є частково реалізованою, оскільки компанія виділяє сильних виконавців, надаючи їм більші об'єми роботи, кращі умови співпраці, гнучкішу систему преміювання. Однак відсутність системи довгострокового кадрового планування та резервування потенційних лідерів обмежує її повноцінне застосування.

Таким чином, адаптація теоретичних підходів до реалій мікробізнесу дозволяє ПП «АЛЬЯНС-БРОК» поєднувати елементи різних моделей — насамперед компетентнісної та інклюзивно

Для комплексного розуміння сильних і слабких сторін, а також визначення зовнішніх чинників, що можуть впливати на ефективність системи талант-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК», доцільно провести SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє виявити внутрішні переваги та недоліки управлінської моделі, а також оцінити потенційні можливості й загрози зовнішнього середовища. SWOT-матриця відображає ключові аспекти

поточної ситуації та слугує аналітичною основою для формування подальших стратегічних рішень у сфері роботи з персоналом (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз системи управління талантами в ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

S (Strengths) — Сильні сторони	O (Opportunities) — Можливості
Гнучкість управління та швидке прийняття рішень	Розширення системи навчання через онлайн-платформи та партнерські програми
Індивідуалізований підхід до розвитку ріелторів	Автоматизація процесів управління персоналом за допомогою HRM-систем
Наявність системи преміювання, що пов'язана з результатами	Використання гейміфікації та нових форматів мотивації
Стабільність кадрового складу та низька плинність кадрів	Залучення молодих кадрів через стажування, фріланс або аутсорсинг
Активна участь працівників у різних аспектах діяльності	Побудова лідерських програм для формування резерву на майбутнє
W (Weaknesses) — Слабкі сторони	T (Threats) — Загрози
Відсутність формалізованих політик і процедур талант-менеджменту	Зростання конкуренції на ринку праці, відтік кадрів до більших компаній
Обмежені ресурси на навчання та розвиток персоналу	Вигорання працівників через навантаження без структурованого розвитку
Низький рівень системного моніторингу та оцінки ефективності	Відсутність належного бюджету на модернізацію HR-процесів
Обмежені можливості кар'єрного росту в межах малої структури	Зовнішні економічні ризики, що можуть обмежити інвестиції в персонал
Недостатнє залучення молодих спеціалістів через відсутність наставництва	Недостатній брендинг роботодавця для залучення нових фахівців

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що основною перевагою системи управління талантами в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» є її адаптивність, індивідуальний підхід до розвитку працівників і налагоджений механізм мотивації. Водночас виявлено низку критичних слабких місць, серед яких — нестача формалізації HR-процесів, нерегулярність навчання та відсутність довгострокових програм розвитку. Враховуючи зовнішні можливості, зокрема доступ до онлайн-ресурсів, цифрових HR-рішень і партнерських освітніх програм, підприємство має реальний потенціал для вдосконалення своєї кадрової політики. Проте для цього необхідно нейтралізувати низку загроз — таких як конкуренція за кваліфіковані кадри, ризик вигорання персоналу та

обмеженість ресурсів. SWOT-аналіз підтверджує необхідність стратегічного перегляду підходів до управління талантами на підприємстві.

Отже, талант-менеджмент є важливим аспектом для розвитку ПП «АЛЬЯНС-БРОК», навіть з урахуванням того, що на підприємстві працює лише одна людина. Важливою складовою є створення системи залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, навіть в умовах обмежених ресурсів. Основними методами є навчання та розвиток працівника, що дозволяє підвищити його кваліфікацію та забезпечити гнучкість в роботі. Талант-менеджмент сприяє зниженню плинності кадрів, збільшенню задоволеності працівників та підвищенню ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПП "АЛЬЯНС-БРОК"

3.1 Розробка рекомендацій щодо модернізації системи талант-менеджменту

З огляду на специфіку організаційної структури ПП «АЛЬЯНС-БРОК», яка передбачає наявність одного адміністративного працівника та фахівців, залучених за договорами цивільно-правового характеру, запропонована стратегія має бути неформалізованою, економічно доцільною і легкою в реалізації. Вона має враховувати гнучкий формат співпраці, відсутність вертикальної ієрархії, а також потребу в мотивації та розвитку талантів без значних фінансових витрат.

Для формування ефективної стратегії управління талантами в умовах обмежених ресурсів та динамічного ринку доцільно використати підхід SWOT-матриці на стратегічному рівні. Такий підхід дозволяє не лише проаналізувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, але й врахувати зовнішні загрози та можливості з метою формування узгоджених управлінських рішень. У таблиці 3.1 представлено комбіновану матрицю стратегій, яка поєднує вектори розвитку, мінімізації ризиків і використання потенціалу персоналу.

Таблиця 3.1

Матриця стратегій розвитку системи управління талантами в ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

S (Сильні сторони)	О (Можливості)	Т (Загрози)
	SO-стратегії: Використати сильні сторони для реалізації можливостей:	ST-стратегії: Використати сильні сторони для протидії загрозам:
	Розвивати онлайн-навчання, базуючись на гнучкому управлінні та індивідуалізації	Упровадити лідерські програми, щоб утримати працівників і протистояти відтоку
	Застосувати гейміфікацію на базі наявної системи преміювання	Підсилити участь працівників у прийнятті рішень для зниження вигорання

Продовження табл. 3.1

W (Слабкі сторони)	WO-стратегії: Подолати слабкі сторони через використання можливостей:	WT-стратегії: Мінімізувати слабкості та уникати загроз:
	Автоматизувати HR-процеси для покращення моніторингу та оцінки ефективності	Розробити формалізовані HR-процедури для протидії нестабільності на ринку
	Створити стажувальні програми для залучення молоді й формування резерву	Виділити бюджет на розвиток персоналу, зменшити ризики вигорання

* Розроблено автором

Матриця стратегій дозволяє розробити чотири типи дій: розвиток сильних сторін у поєднанні з можливостями (SO), захист від загроз за рахунок існуючих переваг (ST), подолання слабкостей через нові можливості (WO) і запобігання ризикам за умови збереження ресурсних обмежень (WT). Це забезпечує комплексне бачення майбутнього розвитку системи управління талантами в ПП «АЛЬЯНС-БРОК».

Етап 1. Неформальна система наставництва та обміну досвідом. З огляду на організаційну специфіку ПП «АЛЬЯНС-БРОК», де більшість ріелторів залучені на умовах гнучкої співпраці (переважно за договорами цивільно-правового характеру), запровадження формалізованих систем професійного навчання або корпоративного коучингу є недоцільним з фінансової та адміністративної точок зору. Натомість найбільш ефективним і реалістичним рішенням у таких умовах є впровадження неформальної системи наставництва, яка ґрунтується на обміні досвідом між досвідченими та менш досвідченими ріелторами.

У межах цього підходу пропонується визначити менторів серед тих ріелторів, які мають не менше п'яти років досвіду та стабільно демонструють високі показники ефективності (наприклад, 4–5 успішних угод щомісяця). Такі співробітники можуть стати провідниками для новачків у професійному середовищі компанії, передаючи практичні знання, шаблони дій і навички через регулярні зустрічі. Наставництво реалізовуватиметься у форматі щотижневих парних зустрічей, на яких розбиратимуться клієнтські кейси, обговорюватимуться типові помилки, моделюватимуться ситуації, що

виникають у практиці. Крім того, можлива організація коротких внутрішніх воркшопів або міні-презентацій, під час яких ментори ділитимуться дієвими інструментами комунікації з клієнтами, підготовки до укладання угод, просування об'єктів на ринку тощо.

Обмін досвідом також може підтримуватись у цифровому середовищі: наприклад, через корпоративні Google-диски зі зразками документів, скриптами, міні-посібниками або через внутрішні чати, де ріелтори публікують лайфхаки з власної практики. Усе це не лише сприятиме швидшій адаптації нових співробітників, а й формуватиме культуру професійної взаємодії всередині команди.

Таке неформальне наставництво є цінним не лише для новачків, які отримують підтримку і знижують рівень помилок у перші місяці роботи, а й для самих менторів. Останні підвищують свій авторитет і відчуття залученості, що слугує додатковим фактором нематеріальної мотивації. У підсумку, за відсутності класичної кар'єрної ієрархії в організації, неформальна система менторства є дієвим інструментом горизонтального розвитку, підтримки корпоративної єдності та підвищення якості клієнтського обслуговування.

Етап 2. Освітня програма на базі безкоштовних онлайн-ресурсів. Для підприємства типу ПП «АЛЬЯНС-БРОК», яке функціонує з мінімальним кадровим складом та переважно співпрацює з ріелторами на умовах цивільно-правових договорів або фрілансу, організація повноцінної внутрішньої системи навчання є економічно недоцільною. Водночас безперервний розвиток професійних навичок ріелторів критично важливий для підтримання конкурентоспроможності. Тому доцільно впровадити гнучку освітню програму, що базується на використанні безкоштовних або умовно безкоштовних онлайн-ресурсів.

Суть такої ініціативи полягає у формуванні щомісячних індивідуалізованих освітніх планів. Їх може підготувати адміністратор, менеджер або відповідальний фахівець компанії, відібравши з відкритих

джерел найбільш актуальні курси, вебінари, відео-лекції та статті. Основними платформами, які варто використовувати, є Prometheus, Coursera (безкоштовні версії), EdEra, YouTube-канали з ріелторської тематики, а також галузеві блоги або вебресурси з юридичних і маркетингових аспектів діяльності на ринку нерухомості.

Пріоритетними напрямками навчання можуть бути:

- техніки активного продажу та переконання клієнта;
- маркетинг у сфері нерухомості, зокрема SMM та таргетинг для ріелторів;
- юридичні аспекти укладення угод купівлі-продажу та оренди;
- етика та психологія спілкування з клієнтами;
- побудова особистого бренду ріелтора в соцмережах;
- основи роботи з CRM-системами та базами об'єктів.

Навчання може здійснюватися у гнучкому форматі: кожен ріелтор самостійно проходить рекомендовані матеріали, після чого коротко звітує про вивчене (наприклад, заповнює Google-форму або надає приклад застосування знань у роботі з клієнтом). Це не лише дає змогу уникнути додаткових фінансових витрат, а й розвиває навички самоменеджменту, що є вкрай важливими для фахівців, які працюють автономно.

Очікуваний результат: підвищення рівня професійної обізнаності ріелторів, зменшення кількості помилок у роботі, зростання задоволеності клієнтів та покращення репутації підприємства. Такий формат навчання дозволяє в умовах обмежених ресурсів забезпечити динамічний розвиток ключових компетенцій команди без втрат продуктивності або фінансової стабільності компанії.

Етап 3. Формалізація зворотного зв'язку та оцінки результативності. В умовах гнучкої організаційної моделі ПП «АЛЬЯНС-БРОК», де більшість ріелторів залучені не на штатній основі, а через фриланс або цивільно-правові договори, критично важливою стає побудова ефективної системи зворотного зв'язку та неформальної оцінки результативності. Такий підхід дозволяє не

лише контролювати якість виконуваних завдань, але й створює передумови для саморефлексії, професійного розвитку та посилення відповідальності кожного фахівця.

Оскільки обсяг реалізованих угод або сума продажу — це лише часткові індикатори ефективності, доцільно запровадити розширену систему оцінювання, що охоплює також якісні показники. Передусім йдеться про зворотний зв'язок від клієнтів. Він може збиратися за допомогою простих Google-форм або опитувань телефоном після завершення угоди. Важливо враховувати такі параметри, як рівень задоволеності сервісом, оперативність комунікації, ввічливість, чіткість пояснень, дотримання обіцянок.

Другий вектор оцінювання — внутрішня етика та дотримання стандартів співпраці. До прикладу, чи дотримується ріелтор єдиної політики комунікації з клієнтом, чи вчасно оновлює інформацію в CRM-системі (або її еквіваленті), чи коректно поводить у конфліктних ситуаціях. Цей блок також може оцінюватися адміністрацією на основі спостережень, звітів або інцидентів.

Третій важливий елемент — залучення до ініціатив, які не прямо пов'язані з продажем. Це може бути активність у внутрішніх обговореннях, пропозиції щодо модернізації робочих процесів, залучення нових клієнтів шляхом «сарафанного радіо», підготовка контенту для соціальних мереж компанії тощо.

Щоб зробити цей процес прозорим і зрозумілим для всіх учасників, доцільно раз на квартал формувати короткий індивідуальний фідбек по кожному ріелтору: із зазначенням сильних сторін, потенційних зон для зростання та побажань. Такий підхід дозволить утримати фокус на довгостроковому розвитку, навіть без жорсткої вертикальної ієрархії.

Очікувані результати впровадження цього етапу — підвищення дисципліни та якості роботи ріелторів, зростання лояльності клієнтів, формування культури постійного вдосконалення та довіри всередині команди.

Етап 4. Горизонтальний розвиток і мікроспеціалізація. У структурі малого підприємства, де відсутня класична ієрархія посад та обмежені

можливості вертикального кар'єрного зростання, особливого значення набуває горизонтальний розвиток. Для ПП «АЛЬЯНС-БРОК», де ріелтори діють автономно, але в межах загальної корпоративної логіки, доцільним рішенням є впровадження системи мікроспеціалізацій. Це дозволяє кожному фахівцю поглиблювати експертизу в певному сегменті ринку нерухомості, формуючи внутрішнє професійне ядро в межах обраного напрямку.

Передусім, варто чітко окреслити основні напрями спеціалізацій, актуальні для компанії: робота з об'єктами новобудов, вторинний ринок житла, комерційна нерухомість, оренда преміального сегмента, супровід угод із нерезидентами, а також послуги для іноземних клієнтів. Ріелтор може самостійно обрати напрям, у якому має досвід або бажає розвиватися, після чого — поступово заглиблюватися в профільну інформацію: вивчати особливості правового супроводу, типові потреби цільової аудиторії, формати презентацій, заперечення клієнтів тощо.

Такий підхід дозволяє зняти напругу, пов'язану з відсутністю "кар'єрного ліфта", і водночас створює відчуття професійного зростання. До того ж, наявність експертів у вузьких напрямках відкриває можливість ефективнішого розподілу лідів: адміністратор або керівник зможе перенаправляти запити на ріелторів, які мають найвищу ймовірність успішного закриття угоди саме в цьому сегменті. Наступним інструментом є підтримка розвитку внутрішньої експертизи. Наприклад, ріелтор, який працює з новобудовами, може раз на місяць готувати коротку довідку про нові об'єкти, зміни умов у забудовників або оновлення акцій. Це створює додаткову цінність для всієї команди, підвищує внутрішню повагу до фахівця і сприяє організаційному навчанню.

Очікуваними результатами реалізації цього етапу є зростання професійної впевненості ріелторів, підвищення якості обслуговування клієнтів у конкретних нішах, зменшення конфліктів у розподілі клієнтської бази та формування позитивного іміджу компанії як місця, де можна розвиватися навіть у межах гнучкої співпраці.

Етап 5. Адаптація та онбординг нових ріелторів. З огляду на обмежені фінансові ресурси мікропідприємства ПП «АЛЬЯНС-БРОК», впровадження повноцінної корпоративної системи навчання є економічно недоцільним. Водночас потреба у підвищенні професійного рівня ріелторів, які працюють на умовах фрилансу або за цивільно-правовими договорами, залишається актуальною. Саме тому доцільно реалізувати освітню програму, що базується на використанні безкоштовних або умовно безкоштовних онлайн-ресурсів. Такий підхід дозволяє організувати неперервне навчання, не створюючи додаткового фінансового навантаження на підприємство.

Освітній формат передбачає формування щомісячних рекомендацій для самостійного навчання. Це можуть бути добірки з відеолекцій, статей, подкастів чи чеклистів, розміщених на платформах типу Coursera, Prometheus, EdEra, Udemu, Khan Academy або навіть YouTube-каналах з акцентом на продажі, маркетинг, психологію споживача та юридичні аспекти нерухомості. Важливо, щоб ці матеріали мали прикладний характер і були адаптовані до українського ринку.

Структура програми може включати кілька тематичних модулів:

- техніки активного продажу та ведення переговорів;
- етика комунікації та психологія клієнтів у сфері нерухомості;
- юридичні тонкощі оформлення угод купівлі-продажу;
- самопрезентація та розвиток особистого бренду ріелтора;
- основи digital-маркетингу для просування об'єктів.

Для підвищення рівня зацікавленості та мотивації до навчання пропонується раз на місяць проводити внутрішні зустрічі (онлайн або офлайн), на яких ріелтори можуть обговорити вивчений матеріал, поділитися інсайтами та прикладами застосування знань на практиці. Це створює ефект навчального ком'юніті, навіть за умов віддаленої моделі співпраці.

Очікувані результати впровадження такої програми включають системне підвищення професійної компетентності ріелторів, адаптацію до змін на ринку нерухомості та формування самостійної відповідальності за

власний розвиток. Оскільки ріелтори не є штатними працівниками компанії, такий формат дозволяє поєднати гнучкість взаємодії з якісним зростанням їхнього персоналу без фінансових витрат зі сторони підприємства.

Ці заходи є максимально релевантними до структури ПП «АЛЬЯНС-БРОК», оскільки не потребують значних ресурсів, проте забезпечують системний підхід до управління персоналом навіть у рамках мікропідприємства.

Незважаючи на малий масштаб підприємства, система талант-менеджменту на ПП «АЛЬЯНС-БРОК» має стратегічне значення. Вона покликана не лише підтримувати поточну ефективність, але й формувати основу для майбутнього розвитку — зокрема, через утримання ріелторів, підвищення їхньої компетентності, залучення нових спеціалістів та створення гнучкої внутрішньої системи підтримки.

У зв'язку з цим пропонується адаптована стратегія, яка враховує реальні можливості підприємства — обмежені ресурси, відсутність вертикальної ієрархії та фриланс-модель роботи з ріелторами. Впровадження стосується недорогих і високоефективних заходів, таких як неформальне наставництво, використання безкоштовних навчальних ресурсів, персоналізовані індивідуальні плани розвитку, горизонтальне зростання тощо (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані напрями адаптованого впровадження талант-менеджменту у ПП «АЛЬЯНС-БРОК»*

Напрямок	Пропоновані заходи	Орієнтовний бюджет	Очікуваний ефект
Наставництво	Встановити практику pairing – об'єднання новачка з досвідченим ріелтором для «тіньового супроводу» протягом 2–4 тижнів	0 грн (на основі добровільності)	Швидша адаптація нових ріелторів, зниження плинності

Продовження табл. 3.2

Онлайн-освіта	Забезпечити доступ до безкоштовних онлайн-курсів (Prometheus, Coursera), створити внутрішній перелік рекомендованих ресурсів	до 1000 грн/рік на просування/сертифікати	Зростання базових та вузькопрофільних навичок
Зворотний зв'язок	Впровадити щомісячні опитувальники та рейтинги з якості обслуговування клієнтів, ефективності комунікації	0 грн (Google Forms)	Збір даних для якісної оцінки роботи, можливість вчасного коригування
Горизонтальний розвиток	Створити індивідуальні треки спеціалізації: робота з комерційною нерухомістю, преміум-об'єктами, сервісна аналітика	не потребує витрат	Ріелтори зможуть розвиватися професійно без потреби в «посадах»
Адаптація нових фахівців	Розробити міні-гайдбук, «дорожню карту» для стажера: база знань, контактні шаблони, стандарт взаємодії з клієнтом	500–700 грн одноразово (верстка PDF/Google-диск)	Швидкий старт без зниження стандартів обслуговування

* Розроблено автором

Запропоновані заходи дозволяють ПП «АЛЬЯНС-БРОК» реалізувати принципи талант-менеджменту без значних фінансових витрат, але з фокусом на результативність. Замість класичної стратегії впровадження, характерної для великих організацій, акцент зроблено на гнучкості, персоналізації та самоорганізації, що відповідає моделі мікропідприємства та співпраці з фрілансерами. У результаті це забезпечить підвищення якості обслуговування, зниження витрат на адаптацію, а також довгострокову стійкість команди ріелторів без розширення управлінського апарату.

В умовах обмежених ресурсів і специфіки організаційної структури ПП «АЛЬЯНС-БРОК» (наявність одного адміністративного працівника та мережі

рієлторів, які діють на умовах гнучкої співпраці), одним із найбільш досяжних та ефективних інструментів управління талантами є організація безперервного навчання. Особливої актуальності набуває залучення працівників до онлайн-форм навчання, самостійного професійного розвитку, а також участі у партнерських програмах з підвищення кваліфікації.

У зв'язку з цим доцільно оцінити поточний рівень участі рієлторів у навчальних ініціативах підприємства за останні три роки. Наведена нижче таблиця узагальнює дані щодо динаміки охоплення навчальними заходами, формами навчання та рівнем залучення персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Участь рієлторів ПП «АЛЬЯНС-БРОК» у навчанні протягом 2021–2023 рр.*

Рік	Загальна кількість рієлторів	Кількість рієлторів, які пройшли навчання	Частка охоплення (%)	Типи навчання
2021	25	3	12%	Самоосвіта, ознайомчі вебінари
2022	25	5	20%	Внутрішні короткі тренінги, безкоштовні курси
2023	25	8	32%	Партнерські тренінги, онлайн-курси Coursera

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації.

Аналіз показників за останні три роки свідчить про поступове зростання уваги до розвитку компетенцій рієлторів ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Якщо у 2021 році лише 12% працівників брали участь у навчанні, то вже у 2023 році частка охоплення зросла до 32%. Це свідчить про позитивну динаміку щодо формування культури безперервного професійного розвитку навіть у межах невеликого підприємства.

Збільшення кількості учасників навчальних ініціатив частково пов'язане з розширенням доступу до безкоштовних онлайн-платформ (зокрема Prometheus, Coursera, YouTube), а також із підтримкою керівництва щодо залучення партнерів для проведення практичних тренінгів. Однак, незважаючи на зростання охоплення, понад дві третини рієлторів досі

залишаються поза систематичним навчанням. Це свідчить про наявність резервів для вдосконалення інструментів талант-менеджменту через інтенсифікацію участі працівників у навчанні.

Отже, можна стверджувати, що стратегія впровадження інструментів талант-менеджменту в умовах ПП «АЛЬЯНС-БРОК» має базуватись не на масштабних, затратних HR-практиках, а на адаптованих, гнучких і малобюджетних рішеннях. Зважаючи на специфіку підприємства — незначну чисельність постійного штату, залучення ріелторів на умовах гнучкої співпраці, відсутність формалізованої ієрархії — акцент має бути зроблений на розвитку персонального потенціалу, внутрішній експертизі, неформальній взаємодії та самонавчанні.

Запропонована п'ятиетапна модель, що включає наставництво, онлайн-освіту, формалізацію зворотного зв'язку, горизонтальний розвиток та онбординг новачків, дає змогу систематизувати наявні кадрові практики та забезпечити умови для зростання як окремих ріелторів, так і організаційної ефективності в цілому. Кожен із запропонованих етапів не потребує значних фінансових ресурсів, однак спрямований на підвищення професіоналізму, зменшення плинності, зростання задоволеності та лояльності до компанії.

Таким чином, реалізація гнучкої, адаптивної стратегії талант-менеджменту, орієнтованої на особистісний розвиток, взаємопідтримку й ефективну комунікацію, дозволить ПП «АЛЬЯНС-БРОК» не лише підтримувати стабільну якість ріелторських послуг, а й формувати конкурентні переваги на ринку без потреби в суттєвих капіталовкладеннях. Це підтверджує, що навіть у межах мікропідприємства можливе ефективне управління людським потенціалом, якщо інструменти підібрані раціонально і з урахуванням реального контексту.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Запропоновані у пункті 3.1 заходи з удосконалення системи талант-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» мають низький рівень капіталоемності, що робить їх доцільними для впровадження в умовах мікропідприємства. З урахуванням фріланс-моделі співпраці з ріелторами, акцент зроблено на заходах, які передбачають невеликі разові інвестиції та високий коефіцієнт внутрішньої ефективності. Проведено економічну оцінку кожного з п'яти ключових напрямів (наставництво, освітні ресурси, зворотний зв'язок, мікроспеціалізація, адаптація новачків).

З огляду на обмеженість ресурсів підприємства, всі рішення мають бути не лише ефективними, але й економічно раціональними. У таблиці 3.4 подано розрахунок щорічних витрат за основними напрямками удосконалення системи управління персоналом: наставництво, неформальна освіта, формалізація зворотного зв'язку, розвиток спеціалізацій та адаптація новачків. Розрахунки базуються на помірних прогнозах, що відображають реалії малого бізнесу, де ключовими критеріями є простота, масштабованість та окупність.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію заходів (щорічно)*

Заходи	Стаття витрат	Орієнтовна сума (грн/рік)
Наставництво	Оплата символічного бонусу менторам (2 особи × 350 грн/міс)	8 400
Освітня програма	Організація рекомендацій, доступ до окремих курсів, оформлення гайдів	3 450
Система зворотного зв'язку	Google Forms, обробка анкет, аналіз результатів	2 160
Горизонтальні мікроспеціалізації	Внутрішні тренінги / добірка матеріалів, оплата коучингу (2 × 1 800 грн)	3 600
Система адаптації новачків	Розробка welcome-паketу, шаблонів, супровід, контроль	5 950
Усього		23 560 грн/рік

* Розроблено автором

Розрахунки демонструють, що повна реалізація базового пакету заходів з розвитку системи талант-менеджменту у ПП «АЛЬЯНС-БРОК» потребує щорічного бюджету в межах 23 560 грн, що є доступним для підприємства з діючою структурою доходів. Найбільша частка витрат припадає на наставництво — 8 400 грн/рік, що цілком виправдано, адже саме менторинг сприяє зниженню плинності кадрів та скороченню помилок серед новачків.

Освітні програми, що базуються на безкоштовних онлайн-ресурсах, передбачають незначні витрати на адміністрування та рекомендації — лише 3 450 грн/рік, але при цьому забезпечують значне підвищення кваліфікації ріелторів без зовнішніх підрядників.

Витрати на систему зворотного зв'язку оцінено на рівні 2 160 грн/рік, що дає змогу постійно аналізувати ефективність роботи команди не тільки з фінансового боку, а й з урахуванням клієнтських відгуків та залученості до внутрішніх ініціатив.

Підтримка горизонтального зростання працівників через мікроспеціалізації також має економічно доцільну вартість — 3 600 грн/рік, і сприяє поглибленню експертизи окремих ріелторів без створення складної ієрархії. Останній напрям — система адаптації новачків — передбачає витрати 5 950 грн/рік, однак дозволяє скоротити період виходу на результат нових фахівців, знизити кількість помилок на старті та покращити враження про бренд роботодавця.

Загалом, бюджет у 23,5 тис. грн на рік — це інвестиція, яка має високий коефіцієнт корисної дії та дозволяє системно оновити підходи до управління персоналом без залучення зовнішніх ресурсів. Співвідношення очікуваного ефекту до витрат дає змогу стверджувати, що запропоновані заходи можуть стати каталізатором для сталого розвитку компанії навіть за умов обмежених фінансів.

Задля отримання повноцінної економічної оцінки запропонованих заходів важливо не лише розрахувати витрати на їх реалізацію, а й визначити потенційні вигоди, що їх отримає підприємство. У Таблиці 3.5 наведено

порівняльний аналіз основних показників ефективності роботи ріелторів до та після впровадження стратегічних ініціатив у межах системи талант-менеджменту. Це дозволяє оцінити вплив запропонованих рішень на ключові аспекти діяльності компанії: дохід, адаптацію персоналу, якість обслуговування та стабільність кадрового складу.

Таблиця 3.5

Очікувані вигоди від реалізації заходів (за рік)

Показник	Поточний стан	Прогнозований результат	Приріст/економія
Середній дохід ріелтора/міс.	34 500 грн	39 200 грн	+4 700 грн
Рівень помилок у роботі з клієнтами	18%	11%	-7 п.п.
Середній час адаптації новачка	42 дні	26 днів	-16 днів
Рівень плинності серед новачків	27%	15%	-12 п.п.
Кількість угод/місяць на 1 ріелтора	4,2	5,0	+0,8 угоди

* Розроблено автором

Результати моделювання очікуваних вигод свідчать про суттєве покращення основних показників ефективності роботи ріелторів після впровадження обґрунтованих заходів талант-менеджменту. Зокрема, середній дохід одного ріелтора на місяць прогнозовано зросте з 34 500 грн до 39 200 грн, тобто на 4 700 грн, що становить приріст у понад 13%. Це може слугувати надійною мотиваційною основою для утримання продуктивних працівників.

Одночасно спостерігається прогнозоване зниження рівня помилок у роботі з клієнтами з 18% до 11%, що на практиці означає покращення сервісу, підвищення задоволеності клієнтів та зменшення кількості втрат або повторних звернень. Це є прямим результатом впровадження системи наставництва, адаптації та освітньої підтримки. Особливо важливою є модернізація адаптаційного періоду нових ріелторів — з 42 до 26 днів, що дозволяє новачкам швидше досягати повноцінної продуктивності. Така динаміка знижує витрати часу адміністрації на супровід і сприяє економії ресурсів.

Окремої уваги заслуговує зменшення рівня плинності нових ріелторів з 27% до 15%, що є прямим свідченням ефективності заходів із підвищення лояльності, залученості та підтримки новачків у перші місяці співпраці.

На рівні бізнес-результатів фіксується зростання середньої кількості угод на одного ріелтора з 4,2 до 5,0 на місяць, тобто майже на 20%, що в масштабах компанії здатне забезпечити помітний приріст загального обсягу продажів.

Таким чином, впровадження навіть базового пакету заходів із мінімальними витратами (див. Табл. 3.3) може дати відчутний мультиплікативний ефект, підвищити рентабельність роботи кожного ріелтора та зменшити внутрішні ризики, пов'язані з плинністю, неякісним сервісом і слабкою адаптацією.

Для комплексного аналізу доцільності реалізації запропонованих заходів у сфері талант-менеджменту доцільно здійснити оцінку фінансової ефективності на основі показників окупності. Таблиця 3.6 ілюструє розрахунок прогнозованого приросту доходу від впровадження розробленої програми (на основі приросту індивідуального доходу ріелторів) та зіставлення цієї суми з витратами, зафіксованими в таблиці 3.4. Показники ROI (окупності інвестицій) та строку повернення інвестицій дають змогу оцінити економічну раціональність запропонованих змін.

Таблиця 3.6

Оцінка окупності інвестицій*

Показник	Значення
Загальні інвестиції	23 560 грн/рік
Прогнозований приріст доходу (5 ріелторів × +4 700 × 12 міс)	282 000 грн/рік
Співвідношення вигоди до витрат (ROI)	1 197%
Орієнтовний строк окупності	<1,5 місяця

* Розроблено автором

Розрахунок окупності показує, що загальні витрати на впровадження пакету заходів становлять 23 560 грн/рік, водночас прогнозований річний приріст доходу лише п'яти ріелторів (при зростанні індивідуального доходу

на 4 700 грн щомісяця) сягає 282 000 грн. Це дозволяє визначити співвідношення вигоди до витрат (ROI) на рівні 1 197%, що свідчить про надзвичайно високу ефективність інвестицій навіть при мінімальному масштабі впровадження.

Крім того, орієнтовний строк окупності становить менше 1,5 місяця, тобто інвестиції повертаються практично в перші півтора місяці роботи після запуску системи. Це особливо важливо для мікробізнесу, де ресурси обмежені й рішення щодо будь-яких витрат повинні мати чітке фінансове обґрунтування.

Отже, запропоновані заходи не лише соціально обґрунтовані (покращують адаптацію, знижують плінність, сприяють розвитку), а й мають високу економічну доцільність, дозволяючи досягти відчутного приросту результативності та прибутковості без значних капіталовкладень.

Щодо забезпечення цілісного підходу до впровадження інструментів талант-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК» доцільно здійснити порівняльну оцінку ефективності окремих заходів. У таблиці 3.7 представлено якісно-кількісне зіставлення ключових параметрів кожного із заходів: очікуваного впливу на ефективність персоналу, орієнтовної вартості реалізації, умовного ROI та пріоритетності впровадження в умовах мікропідприємства. Такий аналіз дозволяє оптимізувати послідовність і логіку реалізації змін, зважаючи на обмежений бюджет і кадрову структуру підприємства.

Таблиця 3.7

Порівняльна ефективність заходів і пріоритетність*

Захід	Потенціал впливу	Вартість реалізації	ROI	Пріоритетність
Наставництво	Високий	Середня	710%	Висока
Освітня програма	Високий	Низька	1 200%	Висока
Зворотний зв'язок	Середній	Низька	880%	Середня
Горизонтальна спеціалізація	Середній	Середня	610%	Середня
Адаптація новачків	Високий	Середня	1 030%	Висока

* Розроблено автором

Аналіз показує, що найвищу рентабельність інвестицій демонструє освітня програма, при відносно низьких витратах вона забезпечує ROI на рівні 1 200%, що робить її найекономічно ефективнішим заходом. Система адаптації новачків також демонструє високий результат – 1 030% ROI, що підкреслює її важливість для швидкої інтеграції працівників та зменшення кількості помилок у перші місяці роботи. Наставництво забезпечує значний вплив, хоч і з трохи нижчим ROI (710%), однак його висока пріоритетність пояснюється впливом на якість обслуговування та зниження плинності кадрів.

Меншою рентабельністю характеризуються горизонтальна спеціалізація (610%) та система зворотного зв'язку (880%), однак вони мають стратегічне значення у середньостроковій перспективі, оскільки формують культуру відповідальності, гнучкості та професійного зростання.

Загалом, така оцінка дозволяє чітко розставити акценти у реалізації стратегії, спочатку зосереджуючись на малобюджетних, але ефективних інструментах (освіта, адаптація, наставництво), а надалі — поступово впроваджувати інші елементи як частину довгострокової програми розвитку персоналу.

Проведена економічна оцінка підтверджує доцільність і рентабельність впровадження обраних заходів талант-менеджменту. Загальні витрати, що становлять менше 24 тис. грн на рік, окупуються менш ніж за два місяці завдяки покращенню результативності ріелторів, скороченню адаптаційного періоду та зниженню плинності. Найбільший економічний ефект забезпечують онлайн-освіта, адаптація новачків та наставництво.

Рекомендовано впроваджувати заходи поетапно, починаючи з тих, які мають найвищу рентабельність і мінімальні витрати — це дасть змогу швидко протестувати модель та поступово масштабувати її.

ВИСНОВКИ

1. У результаті виконання першого завдання було з'ясовано, що талант-менеджмент є комплексним процесом виявлення, залучення, розвитку та утримання працівників з високим потенціалом. Він виконує ключову роль у формуванні конкурентоспроможності сучасної організації, оскільки дозволяє максимально реалізувати людський капітал. Головними цілями системи талант-менеджменту є формування стійкого кадрового резерву, забезпечення ефективного розвитку лідерських якостей і створення сприятливого середовища для професійної реалізації працівників. Значення цього підходу в управлінні персоналом зростає в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та високої динаміки ринку праці.

2. Аналіз міжнародного досвіду реалізації стратегій талант-менеджменту засвідчив, що транснаціональні компанії активно впроваджують системні підходи до виявлення та розвитку талантів, зокрема через формалізовані програми менторства, лідерські тренінги, цифрові платформи оцінювання компетенцій та гнучкі системи мотивації. У вітчизняній практиці спостерігається поступове адаптування таких стратегій, проте їх застосування часто має епізодичний характер і зосереджується переважно в середніх і великих компаніях. Особливості українського підходу полягають у нестачі ресурсів, обмеженій цифровій підтримці процесів та залежності від особистісних якостей керівництва.

3. Проведений аналіз господарської діяльності ПП «АЛЬЯНС-БРОК» дозволив виявити стабільну динаміку розвитку підприємства на ринку ріелторських послуг. Організація характеризується відносно невеликим, але згуртованим кадровим складом, достатнім рівнем фінансової стабільності, що створює сприятливі передумови для впровадження інструментів стратегічного управління персоналом. Підприємство демонструє гнучкість в управлінських рішеннях, індивідуальний підхід до працівників, а також збереження низького

рівня плинності кадрів, що свідчить про певні елементи внутрішньої стратегії утримання талантів.

4. Оцінка практики талант-менеджменту на підприємстві виявила, що ПП «АЛЬЯНС-БРОК» не має чітко формалізованої системи управління талантами. Хоча певні практики, як-от преміювання за результатами, гнучке наставництво, внутрішнє навчання та підтримка ініціативності вже використовуються, загалом діяльність у цьому напрямі є спонтанною та фрагментарною. Серед ключових проблемних аспектів виділено: відсутність стратегічного бачення розвитку персоналу, недостатній бюджет на навчання, обмежені кар'єрні можливості та слабкий рівень залучення молодих спеціалістів. Це обмежує потенціал підприємства щодо розвитку кадрового резерву та підвищення інноваційної спроможності.

5. На основі виявлених недоліків у системі роботи з персоналом було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо модернізації талант-менеджменту в ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Зокрема, рекомендовано запровадити елементи формалізованої стратегії управління талантами, включно з функціональною моделлю планування кар'єри, розвитком інституту наставництва, використанням гейміфікованих інструментів мотивації, а також впровадженням базової HRM-системи для автоматизації кадрових процесів. Ці заходи спрямовані на підвищення залученості, продуктивності працівників і формування резерву лідерських кадрів.

6. Проведена економічна оцінка запропонованих заходів підтвердила їхню доцільність для ПП «АЛЬЯНС-БРОК». Очікується, що інвестиції в інноваційні елементи системи талант-менеджменту забезпечать зростання продуктивності праці, скорочення витрат на найм нових працівників завдяки зниженню плинності кадрів, а також підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Розрахунки демонструють прийнятний рівень окупності витрат на HR-реформи у межах одного року, що свідчить про високий потенціал рентабельності запропонованих змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Білорус Т. В. Менеджмент практикум : навч. посіб. Київ : Видавництво «Наукова Столиця», 2020. 185 с.
3. Братко М., Сергєєва Л. Управління талантами (talant menegement) як актуальна стратегія навчання і розвитку педагогічного персоналу освітньої організації // Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди : матеріали III наук.-практ. конф. / наук. ред. О. М. Спирін, О. А. Остряньська. Київ–Житомир : НАПН України, ЖДУ ім. І. Франка, 2022. С. 304.
4. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
5. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу // Modern Economics. 2018. № 10. С. 29–35.
6. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 144–152.
8. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом // Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
9. Жилінська О. І. Гендерні аспекти розвитку людських ресурсів вітчизняної науки // Формування ринкової економіки : спецвип. : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2005. Т. 1. С. 196–208.

10. Жилінська О. І. Вікова структура кадрового потенціалу науки: проблеми та завдання державної науково-технічної політики в Україні // Наука та наукознавство. 2005. № 3. С. 81–98.
11. Зайцева Н. Г. Методи залучення та відбору талантів для інноваційного розвитку організацій // Економіка та держава. 2020. № 7. С. 5–9.
12. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції // Академічний огляд. 2022. № 2(57). С. 142–158. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>
13. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки // Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
14. Іванченко Г. В. Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Вінниця, 3 червня 2020 р. Вінниця, 2020. С. 179–186.
15. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом // Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2018. № 37(1313). С. 36–40.
16. Кашлакова А. І. Дефініція “таланту” в системі управління талантами // Наукові перспективи. 2021. № 9(15). С. 124–130. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/469>
17. Ковальська К. В., Ковалюх Є. О. Фактори і показники ефективності системи талант-менеджменту в організаціях // Молодий вчений. 2019. № 4(68). С. 173–177.
18. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Древова В. В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих COVID-19 // Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С. 107–124. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2\(8\)-107-124](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124)

19. Кравченко О. О., Кравченко Ю. О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників // Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 28–34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>
20. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 290–297.
21. Лігоненко Л., Цимбалюк І., Демченко О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації // Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(46). С. 35–43. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
22. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес: підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
23. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>
24. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 2018. 88 с.
25. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління. 2023. Т. 18, № 2. С. 85–89. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/issue/view/196/203>
26. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
27. Основи підприємництва : підручник / за заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 492 с.
28. Офіційна фінансова звітність ПП «АЛЬЯНС-БРОК». URL: <https://clarity-project.info/edr/24079199/yearly-finances>
29. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації // Інфраструктура ринку. 2021. № 53. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-14>

30. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
31. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С. 88–93.
32. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05>
33. Ремньова Л. М. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 1(25). С. 45–53. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53)
34. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення // Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С. 177–187.
35. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів // Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, вип. 2. URL: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2324>
36. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу // Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 37–45.
37. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
38. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія : Економічні науки. 2021. № 2(2). С. 35–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2%282%29__6

39. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2022. Т. 2, № 10. С. 59–64. URL: <https://doi.org/10.32750/2022-0205>

40. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

41. Фіщук В. Цифрова економіка — це реально. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno1001102.html>

42. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об’єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 4(15). С. 225–228.

43. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2(34). С. 88–100. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100)

44. Чамберс Е. Г. Війна за таланти // McKinsey Quarterly. 1998. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

45. Черевко О. І., Дегтярьова В. М. Управління персоналом як інструмент збереження талантів в організації // Економічний вісник університету. 2017. № 36. С. 14–20.

46. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

47. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

48. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення // Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 712–715.
49. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Т. 30(69). № 4. С. 82–85.
50. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
51. Шляга О. В., Білоус А. С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
52. Шлях нагору: талант-менеджмент як концепція розвитку персоналу компанії // Finassessment. URL: <https://finassessment.net/blog/put-naverkh-talant-menedzhment-kakkontsepsiya-razvitiya-personala-kompanii>
53. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях // Інфраструктура ринку. 2020. № 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcr_2020_43_65
54. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка. 2023. № 29(57). С. 36–41. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41)
55. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103–110.
56. Abdullahi M. S., Adeiza A., Abdelfattah F., Fatma M., Fawehinmi O., Aigbogun O. Talent management practices on employee performance: The mediating role of employee engagement in higher education institution: A quantitative analysis // Industrial and Commercial Training. 2020. Vol. 54, No. 4. P. 589–612. URL: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075>
57. Akkermans J., Tomlinson M., Anderson W. Initial employment development: Introduction to a conceptual model integrating signaling and social

exchange mechanisms // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2024. Vol. 33, No. 1. P. 54–66. URL: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2186783>

58. Alias N. E., Hussein N., Wei-Loon K., Marmaya N. H. Talent management in the manufacturing sector: A systematic literature review // *Corporate Management and Organizational Behavior Review*. 2023. Vol. 7, No. 4. P. 41–59. URL: <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4p4>

59. Asplund K. When profession exceeds potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management // *International Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 31, No. 4. P. 539–561. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570307>

60. Atwood C. G. *Succession Planning Basics*. 2nd ed. Alexandria : Association for Talent Development (ATD), 2020. 119 p.

61. Aytaç T. The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment // *Eurasian Journal of Educational Research*. 2015. No. 59. P. 165–180.

62. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern Trends in Personnel Management in the Civil Service: An Overview of Innovative Practices and Features of Administrative and Legal Regulation // *Studia Iuridica Lublinensia*. 2021. Vol. 30, No. 4. P. 13–32. URL: <http://dx.doi.org/10.17951/sil.2021.30.4.13-32>

63. Battisti E., Graziano E. A., Pereira V., Vrontis D., Giovanis A. Talent management and firm performance in emerging markets: A systematic literature review and framework // *Management Decision*. 2023. Vol. 61, No. 9. P. 2757–2783. URL: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1327>

64. Ehsan M., Daspar, Parashakti R. D., Perkasa D. H. The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement // *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 2. P. 1821–1834. URL: <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3913>

65. Boudreau T., Boudreau K. R. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions // *Human Resource Management*. 2016.
66. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M., Scullion H. Talent Management: Context Matters // *International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 31. P. 457–473. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
67. Garavan T. N., Morley M. J., Cross C., Carbery R., Darcy C. Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations // *Human Resource Management*. 2021. Vol. 60, No. 2. P. 273–293.
68. Ishiyama N. The impact of talent management mechanism and self-assessed talent status on work engagement: The case of Japan // *Asia Pacific Business Review*. 2022. Vol. 28, No. 4. P. 536–554. URL: <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>
69. Kaushal N., Kaurav R. P. S., Sivathanu B., Kaushik N. Artificial Intelligence and Human Resource Management: Identifying Future Research Agenda Using Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis // *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73, No. 2. P. 455–493. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2>
70. Kossyva D., Theriou G., Aggelidis V., Sarigiannidis L. Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement through Human Resource, Knowledge and Change Management // *Journal of Knowledge Management*. 2024. Vol. 28. P. 409–439. URL: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>
71. Kumar S. The Impact of Talent Management Practices on Employee Turnover and Retention Intentions // *Global Business and Organizational Excellence*. 2022. Vol. 41. P. 21–34. URL: <https://doi.org/10.1002/joe.22130>
72. Maurya K. K., Agarwal M. Organizational Talent Management and Perceived Employer Brand // *International Journal of Organizational Analysis*. 2018. Vol. 26, No. 2. P. 312–330. URL: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>

73. Meyers M. C. The Neglected Role of Talent Proactivity: Integrating Proactive Behavior into Talent Management Theory // *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30, No. 2. P. 100–130. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
74. Narayanan A., Rajithakumar S., Menon M. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework // *Human Resource Development Review*. 2019. Vol. 18, No. 2. P. 228–247. URL: <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
75. O'Connor E. P., Crowley-Henry M. Exploring the Relationships between Exceptional Talent Management, Perceived Organizational Justice, and Employee Engagement: Integrating the Literature // *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 156, No. 4. P. 903–917. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
76. Rudakova S. G., Danylevych N. S., Shchetinina L. V., Kasianenko Y. A. Digital HR – the future of human resources administration // *Business Inform.* 2020. No. 1(504). P. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
77. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM // *SSRN Electronic Journal*. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.443294911>
78. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification // *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No. 3. P. 345–365. URL: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
79. Svatiuk O., Havran M., Burda A. Process management of HR manager's work digitalizing at the enterprise // *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 119–131. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2022.01.119>
80. Varis I., Kravchuk O., Parashchuk Y. HR-management business processes digitalization: HRM-systems possibilities // *Galician Economic Herald*. 2022. Vol. 74, No. 1. P. 90–102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

81. Varis I., Kravchuk O., Zavhorodnia S. Business's digital transformation: Choice, implementation and improvement of CRM-systems // Marketing and Digital Technologies. 2021. Vol. 5, No. 2. P. 48–66. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>

82. Wahdaniah, Suciarti R., Ambalele E., Tellu A. H. Human resource management transformation in the digital age: Recent trends and implications // International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences. 2023. Vol. 1, No. 3. P. 239–258. URL: <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>

83. Wang L., Zheng G. Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity // Academy of Management Proceedings. 2022. No. 1. URL: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.18262abstract>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2021 р.

Дата звіту 25.02.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Сокур Андрій Михайлович
 КАТОТТГ UA80000000001078669

Кількість працівників

1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2.20	0.00
первісна вартість	1011	10.90	10.90
знос	1012	8.70	10.90
Усього за розділом I	1095	2.20	0.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	557.20	627.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	41.70	20.80
Усього за розділом II	1195	598.90	648.20
Баланс	1300	601.10	648.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	581.80	638.40
Усього за розділом I	1495	582.80	638.40
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	4.00	0.90
Інші поточні зобов'язання	1690	14.30	8.90
Усього за розділом III	1695	18.30	9.80
Баланс	1900	601.10	648.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	260.70	240.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	183.00	182.30
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	8.10	5.20
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	260.70	240.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	191.10	187.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	69.60	53.10
Податок на прибуток	2300	13.00	12.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	56.60	41.10

Фінансова звітність ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2022 р.

Дата звіту 22.02.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Сокур Андрій Михайлович
 КАТОТТГ UA80000000001078669

Кількість працівників

1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	10.90	
знос	1012	10.90	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	627.40	610.10
Г роші та їх еквіваленти	1165	20.80	2.30
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	648.20	612.40
Баланс	1300	648.20	612.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	638.40	600.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	638.40	600.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.90	11.80
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	8.90	
Усього за розділом III	1695	9.80	11.80
Баланс	1900	648.20	612.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0.00	260.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36.20	183.00
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1.60	8.10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	260.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	37.80	191.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-37.80	69.60
Податок на прибуток	2300		13.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00

Чистый прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-37.80	56.60
---	------	--------	-------

Фінансова звітність ПП «АЛЬЯНС-БРОК» за 2023 р.

Дата звіту 07.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Сокур Андрій Михайлович
 КАТОТГГ UA80000000001078669

Кількість працівників

1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1010	0.00	0.00
Основні засоби:			
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	610.10	606.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	2.30	0.10
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	612.40	606.60
Баланс	1300	612.40	606.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	600.60	598.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	600.60	598.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	11.80	7.90
Усього за розділом III	1695	11.80	7.90
Баланс	1900	612.40	606.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2.20	36.20
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	4.70	1.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5.00	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	6.90	37.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1.90	-37.80
Чистий прибуток (збиток)	2350	-1.90	-37.80

