

Лихоманов М.В.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ

Стаття присвячена направленому покращенню якості персоналу. Завдяки розвитку талановитих співробітників можливо досягнути підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Предметом дослідження виступає система розвитку талантів хімічних підприємств. Система розвитку талантів як частини менеджменту персоналу – система відбору, адаптації, оцінки та розвитку кадрів (далі система ВОРК). Підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств обумовлюється реалізацією потенціалу талановитих кадрів. Мета даної роботи - розробка концепції системи розвитку талантів та закладення основ системи відбору, адаптації, оцінки та розвитку кадрів як науково-методичного забезпечення управління підприємствами, розвитку якості персоналу на наукових засадах, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність хімічних підприємств. Розроблена система може бути реалізована з залученням цифрових технологій та дозволить підбирати та змінювати модулі розвитку, проводити попередню та періодичну оцінку з визначенням точок росту персоналу. По результатах оцінки формуються дії з розвитку талантів та проходить постановка робочих завдань.

Ключові слова: людські ресурси, конкурентоспроможність, розвиток талантів, менеджмент персоналу, економічний потенціал

Постановка проблеми. В сучасних умовах з розвитком всебічної цифровізації, що здійснює вплив на розвиток промислові, в тому числі підприємств хімічної галузі, особливу увагу слід приділяти гнучкості, управлінню персоналом, швидкій адаптації під потреби ринку та інноваційним розробкам, які змінюють майбутнє. Швидкість реагування на зміни обумовлює життєстійкість підприємства і стає можливим завдяки підготованим кадрам за рахунок розвитку талантів. Саме талановиті співробітники зможуть оцінити виклики та зменшити ризики, проаналізувати тренди в зовнішньому середовищі, розробити сучасні технології, перетворити можливості в прибуток та вчасно залучити інвестиції в перспективні напрями бізнесу. Для забезпечення конкурентоспроможності хімічних підприємств дедалі важливішим стає стратегічне управління персоналом, тому в роботі подається концепція системи розвитку талантів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління талантами як внутрішнього фактору підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячені роботи багатьох науковців, серед яких: Р.О. Винничук [1], К.Г. Михайльової [2], К.А. Нефьодової [3], О.І. Драган [4], О.П. Дяків [5], І.В. Шаповалової [6],

Ю.В. Білявської, В.М. Білявського [7], Н.Б. Кузнецової [8], А.Г. Лизанець [9], Н.Ю. Кубіній [10] та інші. Також про актуальність розвитку талантів свідчать дослідження останніх років таких авторів: А. Sánchez-Bayón, E. Trincado Aznar [11], G.B. Cooke та інші [12], M. Kaliannanm та інші [13] тощо.

Передусім в роботах підкреслена важливість ефективного використання талантів для зростання конкурентоспроможності підприємства. В статтях зазначених авторів відображені дослідження важливих факторів управління талантами: систематизація процесів відбору та інструменти управління талантами, шляхи залучення та утримання, причини відтоку, забезпечення сприятливих умов для реалізації потенціалу талановитих співробітників, а також помилок в просуванні на керівні посади харизматичних індивідуалістів замість формуючих команду лідерів. Дяків зазначає важливість ефективного використання людських ресурсів для конкурентоспроможності підприємства [5]. В статті дається визначення терміну «талант», увага приділяється залученню талантів та систематизації процесу управління талантами. Таланти – це особистості з високою початковою мірою здібностей, які обдаровані від природи, є цінними для підприємства та суспільства в цілому. Винничук показує важливість відбору талантів [1], забезпечення сприятливих умов для реалізації потенціалу талановитих співробітників, а також помилок в

просуванні на керівні посади харизматичних індивідуалістів замість формуючих команду лідерів.

Але можна стверджувати що тема управління талантами ще розвивається, а методики розвитку талантів ще формуються. Напрямок по розвитку талантів в компаніях хімічної індустрії наразі розкрито недостатньо. Тому тема розвитку талантів хімічних підприємств з залученням цифрових технологій потребують наукової розробки.

Мета статті – розробка концепції системи розвитку талантів та закладення основ системи відбору, оцінки та розвитку кадрів як науково-методичного забезпечення управління підприємствами, розвитку якості персоналу на наукових засадах, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність хімічних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики та можливості, з якими стикаються хімічні підприємства, пов'язані з наступними впливами: політичні зміни та зміни в законодавстві, глобальні екологічні складнощі та, як протиположність, принципи стійкого розвитку, економічна невизначеність, розвиток штучного інтелекту та його подальший вплив на розвиток бізнесу. Все більше набирає значення впливу цифрових технологій, як у побуті, так і в діяльності організацій, це проявляється у використанні апаратів супутникового зв'язку в логістиці, цифрових пристроїв (смартфонів, планшетів, інших гаджетів) з багатьма функціями, користуванні хмарними технологіями для спільного робочого простору. Тому, враховуючи перелічені тенденції, особливості діяльності підприємств хімічної галузі, обговорення проблеми кадрів серед учасників виставок та галузевих конференцій щодо вирішення проблем розвитку персоналу хімічної галузі [14, 15], можна стверджувати, що розробка концепції системи розвитку талантів для хімічних підприємств є актуальною.

Останніми роками проявляються вплив міграції у процесах управління талантами. Причини відтоку персоналу обумовлені різницею доходів, якістю життя, фінансовою підтримкою матеріальної бази хімічних виробництв, можливостями проведення та втілення авторських інноваційних проєктів. Все це впливає на рішення персоналу щодо трудової міграції. Також на залучення талантів впливає сформований бренд роботодавця, позитивний імідж, яким znana організація або відомість її продуктів. Крім того після відбору та найму талантів важливим є ефективна організаційна адаптація (онбордінг), формування інклюзивних

умов роботи, відсутність токсичних впливів з боку колег та керівництва, новітні методики розвитку, заходи по утриманню персоналу, інші дієві інструменти управління талантами.

Можна стверджувати що методики управління талантами в хімічній галузі ще формуються, тому багато напрямків, зокрема розвиток талантів з залученням цифрових технологій ще потребує дослідження. Предметом дослідження виступає система розвитку талантів хімічних підприємств.

Саме система, бо для результативності на хімічному підприємстві має бути впроваджено систематичний процес пошуку, відбору, оцінки та розвитку талантів. Залучення талантів в хімічній галузі значно впливає на конкурентоспроможність компаній. Якість персоналу відіграє найпершу роль в збільшенні продуктивності виробництва, швидкості та раціональності прийняття управлінських рішень, розробці інновацій, виготовленні сучасної хімічної продукції на засадах стійкого розвитку. Тому можна стверджувати що є пряма залежність між якістю персоналу та конкурентоспроможністю хімічних компаній. Відповідно, однією з пріоритетних задач компаній є пошук, відбір, оцінка та розвиток талантів, створення умов їх реалізації. Тож таланти є однією з конкурентних переваг для підприємств, особливо серед тих, де на прибуток значно впливають рівень технологій, залучення сучасного обладнання, інтелектуальних розробок. Тому лідерство в галузі займають хімічні компанії, в стратегічних цілях яких відповідну роль відіграє нарощення кадрового потенціалу, в тому числі і через управління талантами. При підвищенні якості персоналу відіграють значну роль відбір, розвиток, мотивація та утримання талантів через відповідні методи управління підприємством, подальшу систематизацію та цифровізацію розвитку талантів.

Потрібно врахувати, що тільки розвинутий талант з відповідним забезпеченням умов, наданням ресурсів, зможе реалізувати свій потенціал, дасть стабільні результати, що сформують конкурентну перевагу хімічного підприємства серед інших.

Поруч з розвитком талантів постають інші важливі проблеми, такі як пошук та розвиток молоді зі здібностями, об'єднання інтересів промисловості, освіта та науки, залучення інвестицій в розвиток інновацій. Тому закладення в Національну стратегію освіти та науки задач по модернізації проведення наукових та освітніх процесів, направлених на популяризацію

дослідницької діяльності, враховуючи концепції сталого розвитку, створення інклюзивного простору та умов розвитку талантів, є необхідним компонентом як конкурентоспроможності підприємств хімічної галузі, так і економічної безпеки країни.

Складові системи відбору, оцінки та розвитку кадрів (далі - система ВОРК) та концепція складових зведені в табл. 1. Серед складових системи ВОРК виділені наступні: відбір, організаційна адаптація, оцінка, розвиток. Важливим етапом є організаційна адаптація (онбордінг) – прийняття персоналом нових правил, підлаштування до нових умов. Така адаптація зазвичай потрібна при прийманні на роботу нового співробітника. Але ця складова може повторюватися кожний раз при адаптації до змін.

Система ВОРК включає в себе планування. Планування розвитку талантів оптимальне в

сучасних умовах на короткий термін до 1-2 років згідно мети підприємства. До 5-10 років може бути сформовану загальне бачення зростання. Наприклад, відповідно оцінці здібностей планування розвитку талантів серед фахівців-хіміків, може бути наступним: розвиток таланту зі здібностями до точних наук та відповідним бажанням з посади фахівця до провідного аналітика підприємства, таланту, здатного до навчання колег, – розвиток до ментора молодих фахівців, а таланту зі здібностями до виступів та презентацій – розвиток до технічного менеджера підтримки продажів. Таким чином стратегічним рішенням формування фонду та системи розвитку талантів обумовлюється конкурентоспроможність підприємств на тривалий термін.

Таблиця 1.

Складові системи ВОРК

| Складові системи | Опис складової системи |
|-----------------------|---|
| Відбір | Комплексні заходи по відбір кандидатів, співвідношення когнітивних властивостей з потребами компанії, запрошення та адаптація |
| Адаптація | Заходи на період адаптації (онбордінгу) з подальшою оцінкою проводяться для прийняття персоналом змін. |
| Оцінка | Періодична оцінка для контролю рівня компетенцій персоналу, для виявлення тенденцій та реагування, перевірки ефективності та визначення побажань персоналу щодо самореалізації, вчасного виявлення відхилень для реагування та корекції |
| Розвиток талантів | Заходи, які спрямовані на зростання ефективності персоналу, особистого розвитку, формування синергічно діючих команд, нарощення кадрового потенціалу та створення умов для його реалізації |
| Реалізація потенціалу | Фактичне створення цінностей для організації |
| Перехід | Вихід з циклу системи, може бути як через зміну організації, так і через зростання всередині організації, наприклад, перевід на керівничу посаду |

Джерело: розроблено автором

Формуючи систему ВОРК задаємо аспекти розвитку талантів:

Стратегія розвитку талантів направлена на відбір та надання можливостей для реалізації талантів при розробці та ефективному виробництві хімічних матеріалів. Плани розвитку талантів побудовано за циклом постійного вдосконалення. План розвитку бере початок від стратегічного планування розвитку підприємства до постановки операційних цілей проєктів, включає потреби та схильності персоналу, реалізується через пошук та відбір, оцінку початкову та періодичну, узгоджене планування кар'єри, розвиток талантів через самонавчання та наставництво, залучення та

мотивацію, подальше просування та творчу реалізацію.

Варіації рішень враховують: зміні зовнішніх чинників, зменшення ризиків, гнучка адаптація під зміни. Управління внутрішніми чинниками для більшої стійкості, в тому числі можливі застосування талантів за суміжними ролями.

Відкритий обмін інформацією та знаннями по всьому ланцюгу створення цінності продукту. Огляд та збір для розгляду поточних проблем та потреб на підприємстві, знання процесів, розуміння бізнесу, надання

можливостей для відслідковування сучасних наукових досягнень, технологій та обладнання, ресурсів та оперативного моделювання та розрахунків, що дозволить прискорити розвиток талановитого персоналу.

Слід враховувати, що таланти мислять інакше, можуть пропонувати дієві рішення, які не всім зрозумілі з першого погляду. Відповідно своїх когнітивних здібностей таланти пропонують багато проектів та рішень, що створюють великі можливості зростання для підприємства, але цей ресурс не використовуються повністю. Причини тому прості: саме автор рішень може краще за інших реалізувати ідею, але вже залучених в декількох проектах. Відчуття недостатньої реалізованості у талантів впливає, коли не всі їх ідеї втілені. Так трапляється коли їх повсякденні обов'язки забирають багато зусиль, енергії та часу, наприклад, відслідковування параметрів приміщень, перевірка та обслуговування машин, інші функції, які потрібно перекласти на техніків.

Мотивація талантів передусім в створенні умов талановитому персоналу для особистісного зростання, ознайомлення з проблемами хімічної компанії, сформуванням ідей та впровадженні їх з метою покращень. Самореалізація є ключовим фактором в їх

мотивації. Тому що реалізація своїх ідей, створення нових концепцій, потрібних людству продуктів, рішення важливих задач являється рушійною силою активованих талантів.

Концепція системи розвитку талантів у поєднанні складових відбору, онбордінгу та оцінки, розвитку, а також реалізації потенціалу талантів. Саме реалізація потенціалу талантів у вигляді створення цінностей для підприємства та суспільства є очікуваним результатом. Схематично зображення взаємозв'язку складових системи ВОРК подана на рисунку 1. яку можна уявити у вигляді кола, яке в свою чергу є ланкою еволюційної спіралі розвитку. Потрапляння в ланку можливе через відповідний відбір талантів. Перехід показує на можливість переміщення в організації відповідно плану розвитку. Також перехід – це можливий варіант для талантів, які відчувають бажання змінити діяльність. Бажання може виникати з різних причин: вигорання, перехід з часом минулих викликів в рівень рутини, виростання компетенцій з меж посади. Тому перехід, як форма утримання талантів, можливий як узгоджене направлення в інший підрозділ, перерозподіл функцій та обов'язків, підвищення, призначення ментором новачків, тощо.

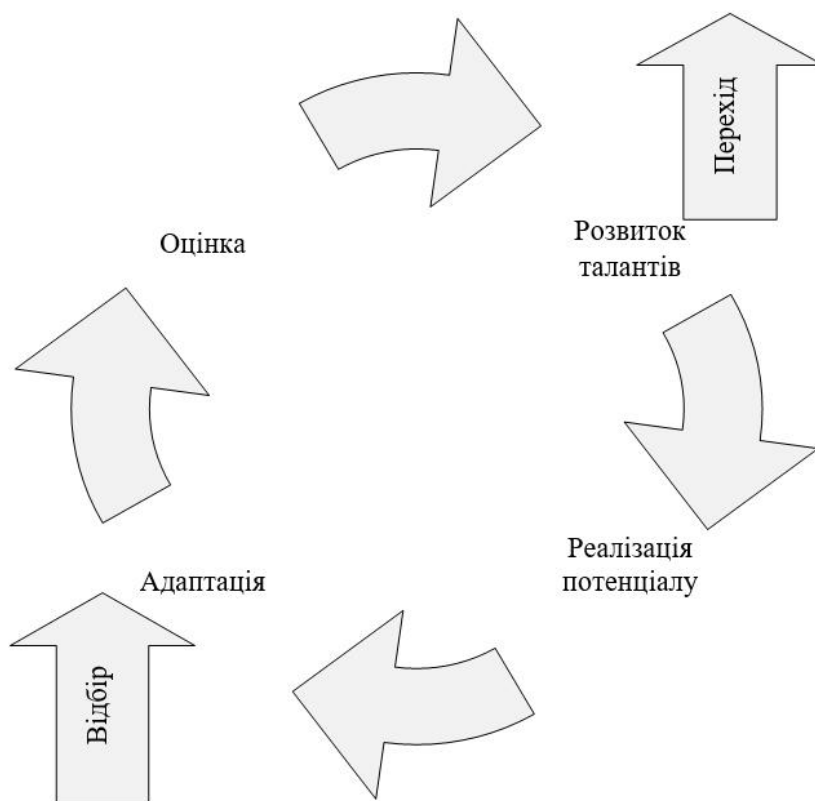


Рис. 1. Концепція системи ВОРК

Джерело: розроблено автором

Особливістю хімічної галузі є велика кількість малих та середніх підприємств. З однієї сторони малим та середнім підприємствам складніше залучати таланти, оскільки більшість підприємств суспільно маловідомі, хоча їх продукція оточують споживачі кожний день. З іншої сторони, на малих та середніх підприємствах менший вплив бюрократичних механізмів, коротший шлях від ідеї до впровадження. На хімічних підприємствах з усвідомленою політикою розвитку створені можливості для персоналу, а саме: навчання в середині організації, в якості зовнішнього навчання проходження курсів відповідно потреб організації, участь у конференціях і семінарах, цілеспрямоване відвідування виставок, формування команд, заохочення ініціатив, сповіщати про відкриті можливості кар'єрного росту. Для персоналу, зацікавленого у навчанні за кордоном, за можливості хімічні підприємства сприяють як спонсори або направляють на стажування. Інші підприємства заохочують

талановиті кадри проводити тематичні дослідження, подавати заявки на патенти, публікувати статті, доповідати на конференціях. Деякі підприємства залучають таланти до досліджень відповідно грантів, наприклад, проєктів Горизонт-2020, ПРООН тощо. Особливістю такого розвитку персоналу є взаємодія талантів з різним досвідом як на виробничих підприємствах, та і з числа науковців університетів та дослідницьких інститутів.

Таланти хімічних підприємств також мають свої особливі здібності. Ключові здібності наведено у табл. 2. Відповідне поєднання здібностей що універсальні та цінні для будь-якої організації з професійною обізнаністю та вмотивованістю здійснювати діяльність саме в хімічній сфері обумовлює формування таланту хімічної галузі. Саме за достатньо високим рівнем вказаних здібностей здійснюється етап відбору (рис. 1).

Таблиця 2.

Ключові здібності талантів хімічних підприємств

| № | Здібності | Опис |
|---|------------------------|---|
| 1 | Інтелект | Належний рівень для засвоєння, оброблення інформації, аналізу, синтезу, інших форм абстрактного мислення з метою вирішення задач підприємства |
| 2 | Професійна обізнаність | Накопичені знання про природу речей, фізичні та хімічні закони, навички в проєктуванні та моделюванні, вміння отримувати матеріали з потрібними властивостями |
| 3 | Технічні навички | Вміння практично здійснювати потрібні маніпуляції, операції, створення зразків, випробування хімічної продукції, її сировини та інших компонентів |
| 4 | Прихильність | Лояльне відношення до компанії, продукту, команди в поєднанні з прийняттям відповідальності з результату діяльності |
| 5 | Гнучкість | Сприйняття змін в умовах, вміння їх врахувати при досягненні мети |
| 6 | Комунікабельність | Вміння взаємодіяти, обмінюватися інформацією |
| 7 | Лідерство | Проактивність, впевненість, залучення та вмотивування інших, як словами, так і особистим прикладом |
| 8 | Схильність до розвитку | Природний потяг до пізнання та особистого розвитку |
| 9 | Вмотивованість | Прийняття відповідальності, наполегливість в досягненнях, зацікавленість в результатах |

Джерело: розроблено автором

Подальша цифровізація інструментів системи ВОРК для відбору, онбордінгу та оцінки, розвитку кадрів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності хімічного підприємства в умовах цифрової трансформації. Цифрові інструменти допомагають автоматизувати методики відбору кандидатів, оцінку, скоротити витрати часу менеджерів на введення в обов'язки при прийомі на роботу або

переведені персоналу, сприяють самостійному розвитку персоналу при засвоєнні правил, норм, принципів роботи, а фото- та відеоконтент допомагають відпрацювати практичні навички.

Наведемо кілька інструментів, які можуть бути залучені для створення цифрових методик роботи з персоналом, як елементів системи ВОРК:

1. Для методик відбору кандидатів: інформування співробітників про можливості існуючих вакансій, розміщення вакансій на сайтах пошуку роботи, сайтах університетів, ярмарок вакансій з розповсюдженням гіперпосилань на анкети для заповнення кандидатами (реалізовані у вигляді Google-docs), залучення штучного інтелекту для аналізу анкетних даних кандидатів, цифрові форми тестування з урахуванням особливостей хімічного підприємства.

Ці операції мають на меті оповіщення потенціальних працівників, збір даних для відбору кандидатів, а також виявленні талантів в середині підприємства. Для персоналу хімічних підприємств, задіяного безпосередньо на виробництві, краще за все проводити тестування з відбором по таким параметрам, як: уважність, вміння рахувати, базове розуміння фізичних та хімічних процесів, положень механіки та електрики, що формують достатність технічних знань для управління апаратами та хімічними процесами. Вже після цього фільтру може бути завдання на виявлення здібностей талантів, методики наступного направлення: визначення здібностей при різних видах взаємодії, здатність вирішувати робочі завдання, проводити розробки, формування процесів з розумінням причинно-наслідкових зв'язків, створення захисту від неправильних дій, вигадування якомога більшого числа рішень змодельованих проблем, систематизувати отриману інформацію по хімічних матеріалах для навчання іншого персоналу.

2. Для методики організаційної адаптації та оцінки персоналу: розробка цифрових інструментів що автоматизують оцінку компетенцій. При управлінні змінами, при адаптації персоналу до нових умов роботи, прийнятті обов'язків, функцій, нових умов комунікації також проводиться оцінка. Цифрові форми оцінки у вигляді опитувань, практичних завдань перевірки після адаптації або впровадженні нових правил легко надати через посилення персоналу (прийнятому новачку або переведеному співробітнику), здібності яких мають бути оцінені.

3. Для методик розвитку талантів: розробка інструментів з використанням цифрового навчання, відеоконтенту, фотоматеріалів, презентацій як форму суміщення тексту та фотоілюстрацій, що розміщені в хмарному середовищі та доступні за посиланням. Самостійне покрокове проходження завдань дає перевагу у зменшенні витраченого часу керівника для оцінки персоналу. Додаткова

перевага в тому, що персонал завжди зможе повернутися до цього контенту як до довідкового матеріалу при потребі. Курси по професіях розбиті по модулях, від легких до більш складних або спеціалізованих. Наприклад, прописані плани та схеми приміщень у цифровому форматі допоможуть швидко вивчити розташування обладнання на дільницях підприємства. Після кожного наданого матеріалу модулів розміщується тест для перевірки засвоєння навчального матеріалу, по результатах якого надається доступ до наступного модулю або пропонується ще раз пройти вивчення поточної інформації.

4. Для реалізації потенціалу та закріплення знань, набуття практичних навичок талантів залучають до рішення конкретних задач: розробки стратегій, проведення аналізу діяльності хімічних лабораторій, виробничих підрозділів, виявлення вузьких місць організації, проведення проектів з метою зростання ефективності хімічного підприємства. Іншими словами, до діяльності талантів для підвищення конкурентоспроможності хімічного підприємства.

При залученні до рішення конкретних задач: постановка задач, розробка планів, графіків, схем взаємодії в програмах та додатках, залучення цифрових каналів обміну інформації, а також спеціалізованих САД-програм та редакторів хімічних формул.

5. Моніторинг та оцінка виконання задач: налаштування мобільних додатків для звітів, сповіщення про отримані дані, вистежування витрат, впровадження контрольних точок на різних операціях процесу виробництва, отримання даних з таких точок та аналітичних протоколів для прийняття рішень.

Хоча наведені елементи 4 та 5 не відносяться безпосередньо до розвитку талантів, але мають бути впроваджені в менеджменті персоналом як частина системи управління підприємством, в том числі талантами при реалізації їх потенціалу. Таке заходи мають дати на початку базову точку відліку та впродовж років накопичувати дані по ефективності як хімічного підприємства загалом, також окремих його підрозділів та особистих досягнень персоналу.

Висновки та пропозиції. В сучасних умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності хімічних підприємств запропоновано створення системи розвитку талантів (система ВОРК). Окреслені базові принципи планування розвитку талантів в системі ВОРК, для закладення політики

управління персоналом підприємства. Так як відома важливість внеску персоналу у рівень ефективності підприємств, запропоновано систему відбору, адаптації, оцінки та розвитку талантів. Саме талановиті кадри завжди були рушійною силою розвитку інновацій, боротьби за ресурси, адаптації до змін, збільшення творчого потенціалу колективу, реалізації в досягненні цілей та підвищення економічної ефективності підприємств. Тому система ВОРК направлена саме на таланти. Дія системи розвитку талантів спрямована на збільшення внутрішньої стійкості підприємства через пошук талантів та надання умов для їх розвитку. Методичне забезпечення розвитку талантів пропонується реалізувати з залученням сучасних цифрових технологій.

Досліджено вплив різноманітних аспектів на управління талантами. Показано прямий вплив якості персоналу на конкурентоспроможність хімічних підприємств. Досліджено особливості підприємств хімічної галузі. Сформовано вимоги по ключових здібностях талантів хімічних підприємств. Обґрунтовано доцільність створювати системи розвитку талантів на хімічних підприємствах.

Розроблено концепцію системи розвитку талантів, які дає можливість організовано відбирати, оцінювати та розвивати таланти. Збільшуючи тим самим кадровий потенціал та можливість для його реалізації в потрібні для

підприємства досягнення. Запропоновано по складових системи розвитку талантів ряд цифрових інструментів для втілення методик розвитку талантів.

Втілення запропонованої концепції системи розвитку талантів ВОРК сприятиме виходу на новий рівень управління персоналом на хімічних підприємствах. Що дозволить впорядкувати зусилля при управління підприємством та спрямовано розвивати персонал відповідно цілей підприємства. Розвинути якість персоналу тим самим підвищити конкурентоспроможність хімічного підприємства.

Методологія підвищення конкурентоспроможності хімічного підприємства полягає в системному розвитку талантів. Робота з талантами має наступні складові: відбір талантів, проведення оцінки, розвитку та реалізації потенціалу, через залучення талановитого персоналу в проектах підвищення ефективності виробництва, проектуванні цехів, розробках сучасних технологій, методів контролю, а також надання послуг, вивід на ринок продуктів, що перевершують очікування споживача. Таким чином впливаючи на якість персоналу підприємства, розвиваючи таланти розвивається конкурентоспроможність технологій та конкурентоспроможність продукції, тож сумарно підвищується конкурентоспроможність хімічного підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винничук, Р.О. Особливості навчання працівників у системі талант-менеджменту: світова практика та рекомендації. Економіка і суспільство, 2018, Вип. 16, с. 647-653.
2. Михайлова, К.Г. Потенціал освіти в управлінні талантами організацій в умовах сучасних соціальних змін. Вісник Національного університету Юридична академія України імені Ярослава Мудрого. Серія Соціологія, 2019, № 4, с. 61-73. URL: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.43.187843> (дата звернення: 13.01.2024).
3. Нефьодова, К.А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2016, № 2, с. 186-190.
4. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2019, Т. 25, № 2, с. 86-95.
5. Дяків О. Управління талантами в економіці знань. Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку / редкол.: А.М. Колот. Київ: КНЕУ, 2017, с. 139-141.
6. Шаповалова, І.В. Розробка механізму застосування методик «TALENT Q» та «TALENT POOL» як складових концепції управління талантами. Торгівля і ринок України: тематичний зб. наук. праць / Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021, № 2 (50), с. 59-68. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-59-68> (дата звернення: 13.01.2024).
7. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2022, № 52, с. 68-74. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9> (дата звернення: 13.01.2024).

8. Кузнецова, Н.Б. Конкуренстоспроможність талантів України у світових рейтингах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2022, Вип. 1 (153), с. 45-53. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-7> (дата звернення: 13.01.2024).
9. Лизанець, А.Г. Управління персоналом на засадах інноваційних підходів. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 18–19 травня 2017 р.) - Львів: Львівська політехніка, 2017, с. 519.
10. Людський потенціал підприємницької діяльності: навчальний посібник/ за заг.ред. Н.Ю. Кубіній. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2021. 172 с.
11. Sánchez-Bayón, A., Trincado Aznar, E. Rise and Fall of Human Research and the Improvement of Talent Development in Digital Economy. *Studies in Business and Economics*, 2021, vol.16, No.3, pp. 200-214. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0055> (дата звернення: 13.01.2024).
12. Cooke, G.B., Chowhan, J., Mac Donald, K. and Mann, S. Talent management: four “buying versus making” talent development approaches”, *Personnel Review*, 2022, Vol. 51 No. 9, pp. 2181-2200. URL: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0621> (дата звернення: 13.01.2024).
13. Kaliannan M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M. and Abraham, M. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, Vol. 33, Issue 1, March 2023, 100926. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926> (дата звернення: 13.01.2024).
14. XII Ukrainian Coating Conference Coatings-UA 2022, 15-16 Feb. 2022, Irpin. URL: <https://coatings-ua.com/archive2022> (дата звернення: 13.01.2024).
15. XXI International Exhibition of the Beauty Industry InterCHARM-Ukraine, 20-22 Sep. 2023, Kyiv. URL: <https://intercharm.com.ua/post-show-report-2023> (дата звернення: 13.01.2024).

REFERENCES

1. Vynnychuk, R.O. (2018), Osoblyvosti navchannia pratsivnykiv u systemi talant-menedzhmentu: svitova praktyka ta rekomendatsii [Peculiarities of employee training in the Talent Management System: global practice and recommendations]. *Ekonomika i suspilstvo*, 16, 647-653. [in Ukrainian].
2. Mykhailova, K.H., (2019), Potentsial osvity v upravlinni talantamy orhanizatsii v umovakh suchasnykh sotsialnykh zmin [The potential of education in Talent Management of organizations in the conditions of modern social changes]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho. Seriia Sotsiologhiia*, 4, 61-73. Retrieved from: <https://doi.org/10.21564/2075-7190.43.187843> [in Ukrainian].
3. Nefodova, K.A., (2016), Upravlinnia talantamy yak instrument formuvannia brendu robotodavtsia [Talent management as an employer branding tool]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2, 186-190. [in Ukrainian].
4. Drahan, O. I., (2019), Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia talantamy na pidpriemstvakh kharchovoi haluzi [A conceptual approach to Talent Management at Food industry enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. 25, 2, 86-95. [in Ukrainian].
5. Diakiv, O., (2017), Upravlinnia talantamy v ekonomitsi znan. Sotsialno-trudova sfera: suchasnyi stan, problemy ta stratehichni napriamy rozvytku [Talent management in the knowledge economy. Social and labor sphere: current state, problems and strategic directions of development]. *Kolot*. Kyiv: KNEU, 139-141. [in Ukrainian].
6. Shapovalova, I.V. (2021). Rozrobka mekhanizmu zastosuvannia metodyk «TALENT Q» ta «TALENT POOL» yak skladovykh kontseptsii upravlinnia talantamy [Development of a mechanism for applying the "TALENT Q" and "TALENT POOL" methods as components of the Talent Management Concept]. *Torhivlia i rynek Ukrainy: tematychnyi zb. nauk. prats / Donetskyi nats. un-t ekon. i torhivli im. Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Kryvyi Rih: DonNUET*, 2 (50), 59-68. Retrieved from: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-59-68> [in Ukrainian].
7. Biliavska Yu.V., Biliavskyi V.M. (2022). Upravlinnia talantamy v epokhu hlobalnoi nestabilnosti [Talent management in the Era of Global Instability]. *Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment*. 52, 68-74. Retrieved from: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9>. [in Ukrainian].
8. Kuznetsova, N.B. (2022). Konkurentospromozhnist talantiv Ukrainy u svitovykh reitynhakh [Competitiveness of Ukrainian talents in World rankings]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho*

- periodu Ukrainy: zb. nauk. pr. 1 (153), 45-53. Retrieved from: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-7> [in Ukrainian].
9. Lyzanets, A.H. (2017). Upravlinnia personalom na zasadakh innovatsiinykh pidkhodiv [Personnel management based on Innovative approaches] // Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury: vyklyky postindustrialnoi ekonomiky. Materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Lviv, 18–19 travnia 2017 r.). Lviv: Lvivska Politehnika [in Ukrainian].
 10. Liudskyi potentsial pidpriemnytskoi diialnosti: navchalnyi posibnyk [Human Potential of Entrepreneurial Activity]. (2021). Uzhhorod: UzhNU “Hoverla [in Ukrainian].
 11. Sánchez-Bayón, A., Trincado Aznar, E. (2021). Rise and Fall of Human Research and the Improvement of Talent Development in Digital Economy. *Studies in Business and Economics*, 16, 3, 200-214. Retrieved from: <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0055>. [in English].
 12. Cooke, G.B., Chowhan, J., Mac Donald, K. and Mann, S. (2022). Talent management: four “buying versus making” talent development approaches”, *Personnel Review*, 51, 9, 2181-2200. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0621> [in English].
 13. Kaliannanm M., Darmalimnggam, D., Dorasamy, M. and Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33, 1. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926> [in English].
 14. XII Ukrainian Coating Conference Coatings-UA 2022, 15-16 Feb. 2022, (2022). Irpin, Retrieved from: <https://coatings-ua.com/archive2022>. [in English].
 15. XXI International Exhibition of the Beauty Industry InterCHARM-Ukraine, 20-22 Sep. 2023, Kyiv. (2023). Retrieved from: <https://intercharm.com.ua/post-show-report-2023>. [in English].

Отримано 12.03.2024