

ТАЛАНТИ, ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО АКТОРА

Стаття присвячена досягненню мети – дослідженню сутності конкурентоспроможності, розвитку людського потенціалу та системи управління талантами як основи успішної діяльності економічного гравця. Результати дослідження показали, що конкурентоспроможність являє собою здатність економічного гравця будь-якого рівня вирішувати завдання, що виникають перед ним, таким чином, що забезпечує його перевагу над конкурентами. Виділено розвиток людського потенціалу як процес якісної та постійної трансформації людського потенціалу, а також показано значення талантів для сучасної економіки та її перспектив. Конкурентоспроможність економічного гравця формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких є фактори, що мають конвергентне розташування та дію: вони виникають поза економічним суб'єктом, а реалізуються та розвиваються як внутрішні компоненти. Серед таких факторів виділяється розвиток людського потенціалу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, людський розвиток, людський потенціал, таланти, система управління талантами, розвиток економічного актора, фактори розвитку.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність – це базова задача та мета функціонування економічного гравця будь-якого рівня. Саме конкурентоспроможність визначає потенціал бізнесу, регіону, країни знаходити ресурси та можливості й використовувати їх таким чином, щоб забезпечити краще позиціонування від суперників. Конкурентоспроможність – це драйвер економічного зростання та стійкості, що змушує підприємства, регіони та країни інноваційно розвиватися, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів, стимулюючи ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій та підвищення загального добробуту країни.

Людський розвиток є ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки він формує якісний людський капітал – знання, навички, здоров'я та інноваційність працівників, що дозволяє країнам, регіонам та підприємствам бути успішними на глобальних ринках, підвищувати продуктивність, впроваджувати інновації та забезпечувати стале зростання в умовах глобальних викликів. Це включає інвестиції в освіту, охорону здоров'я, цифрові навички та психологічну підтримку.

©Кубіній В.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5442-2290>

Таланти виступають як рушійна сила людського розвитку та конкурентоспроможності, оскільки вони забезпечують інновації, підвищують продуктивність і створюють унікальні переваги як для окремих людей, так і для організацій та країн, що проявляється у високих рейтингах завдяки ефективному залученню, розвитку та утриманню талантів через освіту, інфраструктуру та бізнес-середовище. Одночасно конкурентоспроможна економіка створює умови для людського розвитку та формування талантів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексність проблеми конкурентоспроможності економічного актора викликає багатогранність ракурсів на її зміст та фактори формування, що викликає широкий спектр публікацій вітчизняних та закордонних авторів, що вивчають дану проблематику. Так, монографія Мошака С. та його однодумців присвячена стратегічному погляду на конкурентоспроможність, що дозволило «виділити епістемологічний підхід з позиції конкурентних переваг, факторний гносеологічний ракурс, інтегральний підходи та інші». [1] Всесвітній економічний форум, «який вимірює конкурентоспроможність країн з 1979 року, визначає її як «сукупність інституцій, політик та факторів, що визначають рівень продуктивності країни». Інші дещо відрізняються, але всі загалом використовують слово «продуктивність». [2] Палінчак М. з співавторами застосовує факторний аналіз й стверджує, що «конкурентоспроможність окремого підприємницького гравця визначається широким колом факторів, від державної

підтримки бізнесу, ділового та інвестиційного клімату в країні й регіоні, інноваційної політики держави та функціонування національної й регіональної систем до вибору суб'єктом господарювання моделі управління».[3] Визначають людський потенціал як умову та фактор конкурентоспроможності закордоні фахівці. Так, конкурентоспроможність, людський фактор та міграцію пов'язує Clemens M. [4] Група науковців у складі Cetinguc, B.; Calisir, F.; Guven, M.; Guloglu, B. вважають, що «країни повинні адаптуватися до мінливого та повного викликів й небезпек світу, щоб підтримувати та розвивати свою конкурентоспроможність. Розвиток людського потенціалу та інновації – це дві ключові концепції». [5] Як людський потенціал та його розвиток впливає на глобальну конкурентоспроможність, відповідає Hamid E. Автор на основі досліджень групи країн доводить, що «підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення ІРЛ є важливим аспектом, який потребує підтримки». [6] Підвищенню якості людського розвитку сприяє система управління талантами. Західними фахівцями доведено, що «управління талантами є складним. Від найму до утримання персоналу, відстеження ефективності до розвитку навичок, організації стикаються з численними викликами в ефективному управлінні своїм персоналом». [7]

Разом з тим, взаємозв'язок між такими явищами як конкурентоспроможність, людський розвиток та управління талантами ще повною мірою не досліджено. Склад системи менеджменту талантів знаходиться в процесі обґрунтування, а її вплив на людський потенціал, конкурентоспроможність економічних гравців – від бізнесу до країни – повністю не досліджено.

Метою даного наукового обстеження є вивчення сутнісного наповнення конкурентоспроможності, людського розвитку та системи формування талантів, взаємодія яких обумовлює успішність функціонування економічного актора.

У процесі написання статті були використані методи каузальної індукції, аналізу та синтезу, наукової абстракції, узагальнення та ін.

Опис основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства як економічного гравця – це його здатність створювати та продавати товари/послуги, які є більш привабливими на ринку порівняно з пропозиціями конкурентів завдяки кращим ціновим та неціновим якостям, що залежить від ефективності управління, інновацій та адаптації

до змін зовнішнього середовища, і є ключовим критерієм успіху та виживання на ринку. Регіон та країна в цілому певною мірою виступає так саме економічним актором внаслідок системності та певного економічного й управлінського фреймінгу. Конкурентоспроможність країни або регіону – це здатність приваблювати інвестиції, таланти та забезпечувати сталий розвиток завдяки синергії інновацій, розвиненої інфраструктури (економічної, соціальної), якісних людських ресурсів та ефективного бізнес-середовища, що дозволяє йому бути успішним порівняно з іншими регіонами як на національному, так і на глобальному рівнях, а її показники оцінюються через різні індекси, що враховують економічні та управлінські фактори. При всій несхожості економічних акторів виділяється фактор, котрий забезпечує побудову, дотримання та розширення конкурентної позиції, - людський потенціал.

Доцільно відмітити, що людський потенціал відіграє ключову роль фактора, що формує та підвищує конкурентоспроможність, за умови його постійного розвитку. Як доведено Pritchett L., люди важливіше за роботи. [8] Людський розвиток як фактор конкурентоспроможності здійснюється через механізми, котрі характерні макро-, мезо-, мікрорівням економічних систем. Механізми людського розвитку – це комплексна система інструментів, методів та заходів, спрямованих на підвищення потенціалу персоналу, що включає навчання (корпоративні університети, тренінги), розвиток цифрових навичок, системи мотивації (матеріальні та нематеріальні), організаційні структури, управління кар'єрою та соціально-психологічний клімат, щоб адаптувати кадри до цілей бізнесу, особливо в умовах цифровізації, забезпечуючи зростання як працівників, так і компанії в цілому.

Талант – це видатні природні здібності людини, хист або обдарованість до певної діяльності), що дозволяють досягати майстерності легше, ніж іншим, і які можуть виявлятися з дитинства або пізніше. Це не лише можливість, а й поєднання здібностей, що дає змогу успішно виконувати складну роботу, і часто пов'язане з умінням робити щось добре і самостійно.

Талант в економіці, на всіх її рівнях, відіграє ключову роль як рушійна сила інновацій, продуктивності та конкурентоспроможності, виконуючи функції:

- створення нової вартості, нової якості товарів та процесів від технології виробництва до способів та продуктів споживання;

- створення доданої вартості;
- підвищення ефективності економічних та бізнес процесів;
- залучення інвестицій. Особливо важливим є інвестиції в людський капітал. [9]
- ін.

Міжнародний валютний фонд розглядає талант як вирішальний фактор економічного зростання, інновацій та вирішення глобальних проблем, наголошуючи на «економіці таланту» як новій галузі. Так, Гіта Бхат (Gita Bhatt) на

сторінках видання МВФ доводить, що «економіка таланту – це нова галузь, але одне зрозуміло: розумна політика, яка допомагає людям реалізувати свій потенціал, може змінити правила гри для цілих суспільств. ... Висвітлюючи талант, ми прагнемо надихнути на реальний прогрес там, де це найважливіше: розширення людської винахідливості для вирішення визначальних викликів нашого часу». [10]

Вказані елементи успіху економічного актора складають коло (рис.1).

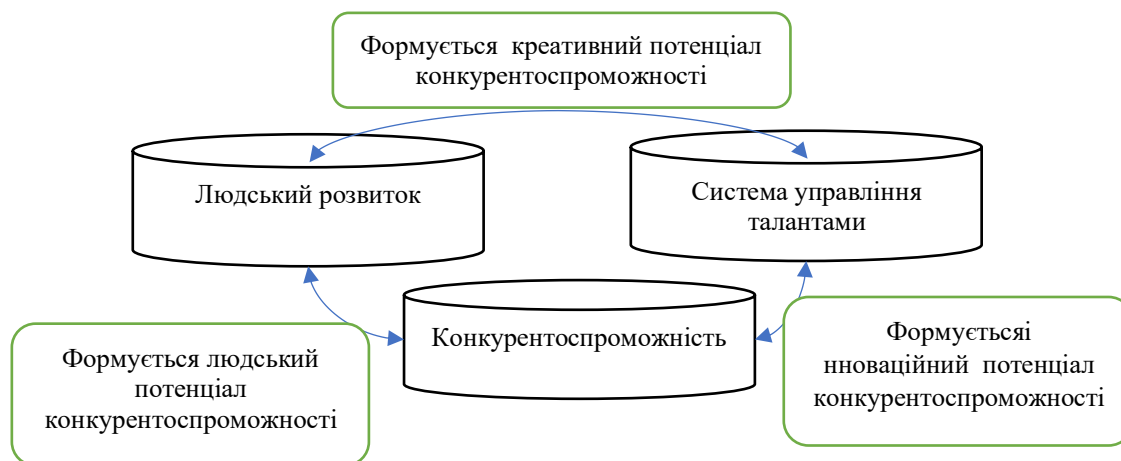


Рис. 1. Коло успішності економічного актора (складено автором)

Джерело: власна розробка автора

Система управління талантами — це комплексна, інтегрована стратегія та набір інструментів для залучення, розвитку, утримання та ефективного використання найцінніших співробітників компанії, що охоплює весь їхній життєвий цикл від найму до планування наступності, щоб забезпечити зростання бізнесу та його конкурентоспроможність. Система управління талантами— це також стратегічний підхід та програмний комплекс для залучення, розвитку, утримання та максимального використання потенціалу найцінніших співробітників для досягнення цілей компанії, що охоплює «весь їхній життєвий цикл — від найму до планування наступності. Вона включає процеси найму (рекрутинг), онбордингу, оцінки ефективності, навчання, планування кар'єри та створення кадрового резерву, допомагаючи компанії залишатися конкурентоспроможною. Вона охоплює весь життєвий цикл співробітника, від рекрутингу до планування наступності, допомагаючи компаніям ефективно використовувати потенціал персоналу в динамічному середовищі». [11]

Сучасна наукова думка спрямована на вивчення трендів, що обумовлюють необхідність активізації роботи с талантами, й таки тренди

включають: «Нові технології. Штучний інтелект, дані та розширена аналітика вимагають від людей працювати разом з машинами та керувати ними продуктивно та етично. Різноманітність та інклюзивність. Дослідження продовжують показувати кращі бізнес-результати з більш різноманітною робочою силою. Ефективне управління та залучення працівників вимагає чітких цілей в епоху віддаленої роботи». [11]

Доцільно відмітити, що існує дві методології роботи з талантами: інклюзивна та ексклюзивна. Перша передбачає формування талантів в межах економічного суб'єкта, а ексклюзивна – така, що залучає таланти ззовні, про що свідчить система хедхантингу (headhunting). На відміну від переманювання фахівців, «яке зосереджено на виявленні кандидатів на певні посади, переманювання талантів передбачає орієнтацію на осіб, які вже працюють, та переконання їх залишити свою поточну роботу заради нових можливостей». [12]

Для ефективного функціонування кола успіху, котре представлено на рис. 1, доцільно представити модель системи управління талантами, котра буде містити наступні компоненти (рис.2.).

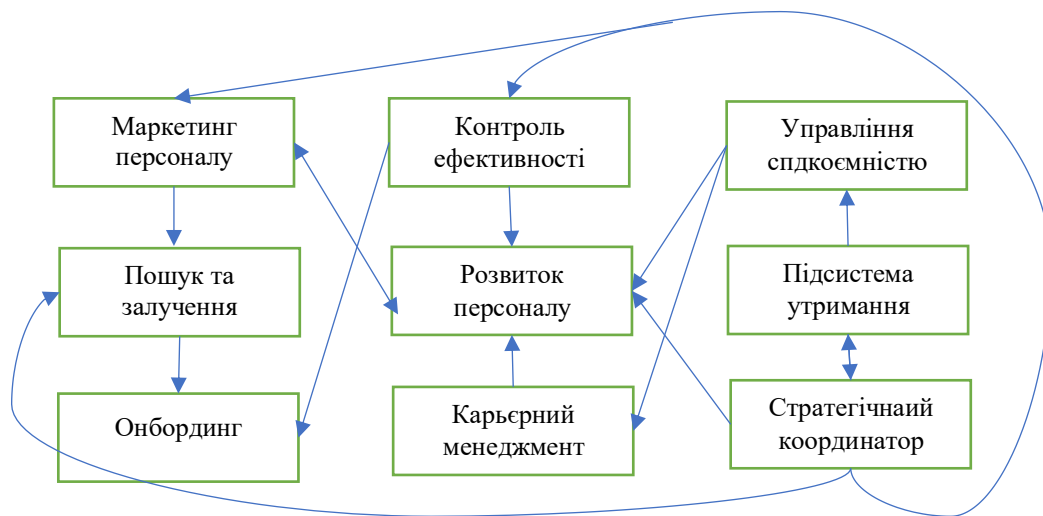


Рис. 2. Модель системи управління талантами

Джерело: складено автором у розвиток [11]

Визначальні компоненти системи управління талантами:

1. Маркетинг персоналу, завданням якого є просування ідеї престижності працювати саме на цього економічного актора.

2. Пошук, відбір та залучення талантів. Цей елемент системи містить широке коло завдань, від реалізації яких залежить ефективність роботи системи.: відстеження талантів на інших підприємствах, в регіонах, країнах; система мотивації зміни місця роботи та проживання, правове оформлення зміни місця роботи та ін.

3. Онбординг талановитих працівників. Цей термін означає елемент системи, котрий забезпечує швидку й комфорту адаптацію людини на новому підприємстві.

4. Елемент системи, котрий відповідає за управління ефективністю, тобто здійснюється оцінка роботи, надання зворотного зв'язку, узгодження цілей.

5. Розвиток персоналу, в тому числі талантів,, що містить навчання, тренінги, менторство, коучинг, наставництво, надання нових можливостей для росту.

6. Управління кар'єрою, створення шляхів для просування всередині компанії. Фактично цей елемент дублює підрозділ, що займається мотивацією, але його значення викликає необхідність відокремлення.

7. Планування спадкоємності, котра містить підготовку майбутніх лідерів для ключових ролей.

8. Утримання талантів та їх мотивація [13], [14]. Створення умов, щоб талановиті співробітники хотіли залишатися в компанії. Це

стосується не лише матеріального заохочення, а й таких інструментів як престижність, особливі умови праці, статус.

9. Підсистема, котра узгоджує управління талантами зі стратегічним управлінням бізнесу, регіону, країни [15]. Це фактично підрозділ, що поєднує систему управління талантами з системою стратегічного управління економічним гравцем.

Представлена система допомагає зберегти найкращих фахівців, що є критично важливим на ринку, забезпечує, що таланти використовуються максимально ефективно.

Висновки. Конкурентоспроможність представлена як здатність економічного актора будь-якого рівня вирішувати завдання, що виникають перед ним, таким чином, що забезпечують його перевагу перед конкурентами.

Конкурентоспроможність економічного гравця формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких є такі чинники, що мають конвергентне позиціонування та дію: виникають за межами економічного суб'єкта, а реалізуються й розвиваються як внутрішні компоненти. У колі таких чинників виділяється людський розвиток. Доцільно відмітити, що людський потенціал відіграє ключову роль фактора, що формує та підвищує конкурентоспроможність, за умови його постійного розвитку. Людський потенціал стає чинником конкурентоспроможності за умови його постійного розвитку, оскільки він формує якісний людський капітал – знання, вміння, навички, здоров'я та інноваційність робочої сили, що дозволяє країнам, регіонам та підприємствам

бути успішними на глобальних ринках, підвищувати продуктивність праці та рентабельність, впроваджувати інновації та забезпечувати стале зростання в умовах глобальних викликів. Доведено, що конкурентоспроможність, людський потенціал, що перманентно розвивається, та система управління талантами – три складові кола успіху економічного гравця. Їх взаємодія забезпечує

наявність інноваційного, людського та креативного потенціалів. Представлена система управління талантами включає такі елементи як маркетинг персоналу, підсистему залучення, компоненту адаптації, підсистему розвитку та ін.

У подальших дослідженнях заплановано розширити модель управління талантами, котра буде функціонувати в умовах економіки талантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія – Мукачево: Карпатська вежа. 2017. 240с.
2. What exactly is economic competitiveness? Available at: <https://www.weforum.org/stories/2017/09/what-is-economic-competitiveness/> (Date of access: 01.12.2025)
3. Палінчак М. М., Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В. Компаративний аналіз ефективності підприємництва в туризмі та сільському господарстві як стратегічних галузях економічного розвитку регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 49. С.105-109.
4. Clemens, M. Migration on the rise, a paradigm in decline: The last half-century of global mobility. *Center for Global Development*. 2022. Working Paper No. 606. Washington, D. C. Available at <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20221050> (Date of access: 01.12.2025)
5. Cetinguc, B.; Calisir, F.; Guven, M.; Guloglu, B. Are Human Development and Innovativeness Levels Good Predictors of the Competitiveness of Nations? A Panel Data Approach. *Sustainability* 2023, 15, 16788. <https://doi.org/10.3390/su152416788>
6. Hamid, E.S. Human Development Index and the Forming Factors: The Effect of Global Competitiveness Index in Ten ASEAN Countries. *J. Int. Bus. Econ.* 2019, 7, 74–81. [Google Scholar] [CrossRef]
7. Talent Management System 101: Everything You Need to Know. <https://nestorup.com/blog/talent-management-system-101-everything-you-need-to-know/> (Date of access: 01.12.2025)
8. Pritchett, L. People over robots: The global economy needs immigration before automation. *Foreign Affairs*, March/April. 2023. Vol. 65. P/ 6-26. Available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1400103X> (Date of access: 21.12.2025)
9. Ahmad, O. B. Brain drain: the flight of human capital. *Bulletin of the World Health Organization*. October, 2004. 82(10), pp. 797-798. Available at <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2623041/pdf/15643803.pdf>. (Date of access: 05.12.2025)
10. Gita Bhatt. How Talent Fuels Growth. MVF blog. Available at: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2025/03/04/how-talent-fuels-growth> (Date of access: 01.12.2025)
11. Стратегія управління талантами для гнучкої робочої сили в руйнівному світі. Available at: <https://www.sap.com/ukraine/resources/talent-management-strategy> (Date of access: 01.12.2025)
12. What is Headhunting? Available at: <https://www.zappyhire.com/resources/hr-glossary/headhunting-vs-talent-poaching/>(Date of access: 01.12.2025)
13. Ahmić, A., Čizmić, E. (2021), “Motivational Factors and Retention of Talented Managers”, *Business Systems Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 200-220. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0028>
14. Schultheiss OC, Pang JS. Measuring implicit motives. In: Robins RW, Fraley RC, Krueger RF, editors. *Handbook of research methods in personality psychology*. New York, London: Guilford; 2010. p. 322-44.
15. Bergeron C (2004), "Build a talent strategy to achieve your desired business results". *Handbook of Business Strategy*, Vol. 5 No. 1 pp. 133–140, doi: <https://doi.org/10.1108/10775730410494206>

REFERENCES

1. Moshak S.M., Miklovda V.P., Shandor F.F., Kubiniy N.Yu., Kubiniy V.V. (2017) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu: systemnyi metod ta ekzystentsialna ekspozytiia: monohrafiia

[Strategic management of competitiveness: a system method and existential exposition: monograph]
Mukachevo: Karpatska vezha. 240p. [in Ukrainian]

2. What exactly is economic competitiveness? Available at: <https://www.weforum.org/stories/2017/09/what-is-economic-competitiveness/> (Date of access: 01.12.2025)
3. Palinchak M. M., Kubiniy N. Yu., Kubiniy V. V.(2023). Komparatyvnyi analiz efektyvnosti pidpriemnytstva v turyzmi ta silskomu hospodarstvi yak stratehichnykh haluziakh ekonomichnoho rozvytku rehionu. [Comparative analysis of the effectiveness of entrepreneurship in tourism and agriculture as strategic sectors of the region's economic development]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser. International Economic Relations and the World Economy] 49. P.105-109. [in Ukrainian]
4. Clemens, M. Migration on the rise, a paradigm in decline: The last half-century of global mobility. Center for Global Development. 2022. Working Paper No. 606. Washington, D. C. Available at <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20221050> (Date of access: 01.12.2025)
5. Cetinguc, B.; Calisir, F.; Guven, M.; Guloglu, B. Are Human Development and Innovativeness Levels Good Predictors of the Competitiveness of Nations? A Panel Data Approach. Sustainability 2023, 15, 16788. <https://doi.org/10.3390/su152416788>
6. Hamid, E.S. Human Development Index and the Forming Factors: The Effect of Global Competitiveness Index in Ten ASEAN Countries. J. Int. Bus. Econ. 2019, 7, 74–81. [Google Scholar] [CrossRef]
7. Talent Management System 101: Everything You Need to Know. <https://nestorup.com/blog/talent-management-system-101-everything-you-need-to-know/> (Date of access: 01.12.2025)
8. Pritchett, L. People over robots: The global economy needs immigration before automation. Foreign Affairs, March/April. 2023. Vol. 65. P/ 6-26. Available at <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1400103X> (Date of access: 21.12.2025)
9. Ahmad, O. B. Brain drain: the flight of human capital. Bulletin of the World Health Organization. October, 2004. 82(10), pp. 797-798. Available at <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2623041/pdf/15643803.pdf>. (Date of access: 05.12.2025)
10. Gita Bhatt. How Talent Fuels Growth. MVF blog. Available at: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2025/03/04/how-talent-fuels-growth> (Date of access: 01.12.2025)
11. Stratehiia upravlinnia talantamy dlia hnuchkoi robochoi syly v ruinivnomu sviti.. [Talent management strategy for a flexible workforce in a disruptive world]. Available at: <https://www.sap.com/ukraine/resources/talent-management-strategy> (Date of access: 01.12.2025)
12. What is Headhunting? Available at: <https://www.zappyhire.com/resources/hr-glossary/headhunting-vs-talent-poaching>(Date of access: 01.12.2025)
13. Ahmić, A., Čizmić, E. (2021), “Motivational Factors and Retention of Talented Managers”, Business Systems Research, Vol. 12, No. 2, pp. 200-220. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2021-0028>
14. Schultheiss OC, Pang JS. Measuring implicit motives. In: Robins RW, Fraley RC, Krueger RF, editors. Handbook of research methods in personality psychology. New York, London: Guilford; 2010. p. 322-44.
15. Bergeron C (2004), "Build a talent strategy to achieve your desired business results". Handbook of Business Strategy, Vol. 5 No. 1 pp. 133–140, doi: <https://doi.org/10.1108/10775730410494206>

Отримано 21.02.2026