

Білявська Ю.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
Bilavska Yuliia
State University of Trade and Economics*

Білявський В.М.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет
Bilavskiy Valentyin
National Aviation University*

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В ЕПОХУ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

TALENT MANAGEMENT IN GLOBAL INSTABILITY AGE

Анотація. У статті проведено аналіз теоретико-методологічних засад управління талантами в епоху глобальної нестабільності, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної політики. Досліджено тренди управління талановитими співробітниками в умовах глобальної нестабільності, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку. Визначено фактори, що впливають на потенційні зміни на ринку праці, що дозволяє керівництву вжити заходів, щодо побудови ефективної структури управління підприємством. Сформовано модель розвитку системи управління талановитими співробітниками на підприємстві з урахуванням нових вимог і викликів сьогодення, необхідної для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх елементів її життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку. Слід зазначити, що сьогодні в умовах глобальної нестабільності підприємства продовжують долати наслідки й виклики, які пов'язані з дефіцитом висококласних кадрів. Тому, пошук цих фахівців залишається складним й актуальним завданням. У майбутньому ця тенденція не зазнає суттєвих змін, а навпаки ставатиме дедалі гострою. Зважаючи на те, як підприємства подолають кризи, спричинені пандемією COVID-19 та війною в Україні, і долатимуть їх наслідки, якісно розроблені та ефективно реалізовані програми підвищення кваліфікації персоналу ставатимуть важливим інструментом для зміцнення впевненості у майбутньому, досягнення високого рівня адаптивності та набуття конкурентних переваг в управлінні талановитими співробітниками.

Ключові слова: управління талантами, глобальна нестабільність, корпоративна культура, менеджмент персоналу, бренд роботодавця, конкурентоспроможність підприємства.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 змінилася воєнним станом в Україні, що призвело до формування серйозних викликів для різних секторів економіки. Дотримуючись міркувань про пра-

вила безпеки та збереження здоров'я персоналу менеджери підприємств працювали над формуванням стратегії роботи у надзвичайних ситуаціях. При цьому головним пріоритетом цих корпоративних стратегій залишалися працівники оскільки саме дотримання цінностей підприємств максимізують корпоративну культуру, а також зміцнюють і зберігають довіру до неї. Для того щоб бути ефективними, підприємствам в Україні важливо комплексно залучити весь наявний у них людський капітал. Мати талановитих співробітників – це не самоціль в управлінні бізнес-процесами, а елемент їх конкурентної переваги, оскільки в сучасних умовах господарювання лідерство на ринку забезпечується талановитим персоналом. Саме тому, корпоративна культура підприємства – це механізм, який об'єднує таланти в єдину структуру, де вони у результаті синергетичного ефекту збільшують потенціал один одного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У полі зору вчених різноманітних галузей знань та наукових шкіл завжди знаходяться, як теоретичні так і практичні аспекти розвитку ринку праці. Питання теоретико-методологічних засад функціонування ринку праці розглянуто у роботах таких дослідників, як: Д. Хілдон [1], Д. Уоткінс [2], Р. Винничук [5], О. Дараган, М. Пилипенко [7], Н. Кузнєцова [8], Ліпенцев А., Каспрік В. [9], О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор [10], Є. Щьокіна, Н. Задорожнюк, І. Білоусова [12] та інших.

Термін «управління талантами», використано вперше Уоткінсом Д. в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [2]. На думку Дараган О., Пилипенко М. мета управління талантами – це «...цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на

стратегічний соціально-економічний розвиток підприємств» [7].

Теоретичні аспекти управління талантами висвітлено у працях Є. Щьокіна, Н. Задорожнюк й І. Білоусової, як «...новий шлях ефективності та певний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість підприємству залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талановитих співробітників, які роблять істотний внесок у розвиток підприємства» [12, с. 348]. Дифеніцію «управління талантами» Н. Кузнецова трактує, як «...системний аспект функціонування бізнесу загалом, що спонукає підприємство доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів» [8, с. 182]. Як зауважує О. Продіус, А. Журавель й М. Сітор, управління талантами – це «...напрямок, який дозволяє створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток, скоротити витрати та прискорити інноваційні процеси підприємства» [10, с. 174].

При цьому Д. Хілдон розглядає управління талановитими співробітниками, як «...набір індивідуалізованих управлінських практик для співробітників з високим потенціалом» [1, с. 182]. Схоже трактування знаходимо й у Ліпенцева А. та Касприка В. які під дефініцією «управління талантами» розуміли певну «...цілеспрямовану діяльність, що спрямована на створення на підприємстві системи набору, розвитку, використання і управління талановитими співробітниками, здатними до досягнення найкращих результатів» [9, с. 8]. Винничук Р. й Худоба Н. переконані, що поняття «талант-менеджмент» виникло порівняно недавно і потребує значних досліджень та уточнень. Доцільно звернути увагу на основні тенденції, якими характеризується розвиток управління талантами в умовах сьогодення. В першу чергу відбувається перегляд підходів до бюджетування персоналу – від «...зниження витрат на персонал до ефективності вкладень у розвиток та залучення певних категорій працівників» [6, с. 68]. Управління талантами – це новий шлях досягнення організаційної ефективності щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість підприємству залучати кваліфікованих співробітників, займатися їхньою інтеграцією, впроваджувати програми розвитку, просування та утримання талантів, які роблять вагомий внесок у розвиток підприємства загалом. Управління талантами – це «...система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами» [11, с. 237].

У своїх працях Винничук Р. доводить, що успіх бізнес-процесів залежить не лише від фінансових можливостей підприємства, а й від такого фактору впливу як: навіку працівників взаємодіяти у команді. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити власний бізнес, а й для того, щоб підвищити свою капіталізацію. Наразі, однією із головних ідей прибуткового бізнесу є «...формування команди талановитих співробітників, бо саме ефективність діяльності підприємства залежить від людського ресурсу» [5, с. 248].

У працях вітчизняних та закордонних дослідників представлено різні визначення та тлумачення дифеніції «управління талантами», бо саме без системного аспекту функціонування бізнес-процесів загалом прискорити інноваційні процеси на підприємстві неможливо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас розвиток процесу управління талановитими співробітниками з позиції їх місця та ролі у системі менеджменту підприємства є недостатньо дослідженим і потребує подальшої розробки в частині науково-практичного інструментарію.

Метою статті є дослідження трендів управління талановитими співробітниками в умовах глобальної нестабільності, визначення факторів, що впливають на потенційні зміни на ринку праці, а також формування моделі розвитку системи управління талановитими співробітниками на підприємстві з урахуванням нових вимог і викликів сьогодення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям для написання роботи стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з HR-менеджменту. Дослідження проведено із застосуванням загальнонаукових методів: узагальнення та порівняння для дослідження тенденцій управління талантами; дедуктивного та індуктивного аналізу для аналізу тенденцій у змінах професій та вимогах до фахівців; статистичного аналізу для визначення та узагальнення перспектив розвитку ринку праці майбутнього. Крім того, для виявлення реакції на виклики і можливості, що пов'язані з тенденціями автоматизації, застосовано метод анкетування; для наочного відображення окремих результатів проведеного дослідження – графічний метод, а для формулювання висновків і пропозицій – метод узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Архітектор трансмедійних продуктів, сіті-фермер, медичний маркетолог, молекулярний дієтолог, рециклінг-еколог та інші малозвичні терміни [4, с. 37] це реальні професії у найближчому майбутньому, а не незвичні слова із блокбастеру. Стрімкими темпами зростають зміни на ринку праці, а сучасні технології диктують нові виклики щодо працевлаштування. Дедалі частіше виконання робочих процесів стає автоматизованим, робочі місця людей займають роботи або штучний інтелект [3, с. 36]. Також, постійно спостерігаємо за змінами вимог, які очікує бізнес від співробітників, а перед HR-службою стоять нові організаційні

виклики, які потребують [3, с. 36]: пошуку талановитих працівників, вміння працювати за умов соціальних потрясінь, дестабілізації та безпрецедентних ризиків. Жорсткість конкурентної боротьби за «таланти» зростає оскільки все більше уваги приділяється: м'яким навикам управління, змінюються парадигми, організаційні моделі, структура та практика управління.

Необхідно відзначити, що високий рівень розвитку бренду роботодавця сприяє «...утриманню кваліфікованого персоналу в підприємстві та розвитку лояльності з боку потенційних працівників – молодих спеціалістів» [3, с. 39].

На наш погляд, управління талантами – це, в першу чергу сфера HR-менеджменту, яка займається пошуком та залученням висококваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей управління бізнес-процесами, і, по-друге, це пошук і розвиток фахівців, які володіють професійно ціннісними якостями та навиками, які вони з високою ефективністю проявляють у повсякденній трудовій діяльності. Саме тому, управління талантами на підприємстві буде ефективним за умови створення таких умов трудового життя співробітників, у яких їх якісні характеристики, знання та навика можна розвинути та з успіхом реалізувати.

Велику роль при цьому відіграє модифікація корпоративної культури.

Безперечно, талановитий працівник є високоефективним ресурсом, а наявність і розвиток такого ресурсу виступає важливою конкурентною перевагою будь якої підприємства, незалежно від форм власності, а дотримання ключових елементів (рис. 1) дозволить здійснювати ефективне управління та підвищувати результативність діяльності його в цілому.

Таким чином, управління талантами важливо для підприємств оскільки узгодження людських ресурсів із загальною бізнес-стратегією є найважливішим елементом ефективності підприємства. Ця інтеграція стала ще важливішою внаслідок зміни демографічної ситуації в країні з робочою силою, глобалізації та нестачі талановитих працівників.

З метою оцінки управління талантами на ринку праці проведено онлайн-опитування 108 респондентів віком більше 18 років, різного соціального статусу, професійних навичок та посад з 64 підприємств України, які мають відмінні: секторальні групи, форму власності, кількість співробітників, умови праці та технології. Кожен з опитаних оцінював, як поява нових професій може вплинути на персонал та підприємство загалом. Результати опрацювання отриманої з опитування інформації дали відповіді на низку запитань, що мали за мету з'ясувати, наскільки

<p>Ідентифікація та залучення талантів Підприємство визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, вибирає найефективніші методи та стратегії пошуку та їх залучення тощо, використовує нестандартні методи залучення талантів</p>	<p>Розвиток талановитих співробітників Підприємство визначається за ключовими факторами привабливості для кандидатів та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством. Цей етап характеризується запровадженням та налагодженням безперервного процесу підвищення знань, вмінь, навичок, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також вживаються дії щодо формування сприятливого внутрішнього середовища для їх саморозвитку</p>	<p>Поповнення резерву в управлінні талантами В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні підприємства, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх підприємств, філій, партнерських підприємств та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти</p>
<p>Комунікаційний процес в управлінні талантами Внутрішні комунікації мають бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі на підприємстві або відборі в «пул талантів». Відповідно, на підприємстві має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників</p>	<p>Мотивація і утримання талановитих співробітників Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг</p>	
<p>Відстеження та оцінка ефективності управління талантами Полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадженні дієвих методів оцінювання талантів, контролі за балансом витрат та результатів, а також внеску талановитих працівників у досягнення загальної стратегії підприємства</p>		

Рис. 1. Ключові елементи управління талантами

Джерело: сформовано авторами

готовим виявилось досліджуване підприємство до змін внаслідок конкуренції тенденцій, які формують робоче середовище. Детальніше підсумки анкетування наведено у табл. 1.

Розглядаючи отримані відповіді на запитання про те наскільки респонденти впевнені у перспективах роботи досліджуваного підприємства з точки зору зростання доходів протягом наступного кален-

дарного року можемо побачити, що майже 43% респондентів впевнені у стабільності (більшою мірою). Така ситуація може свідчити про те, що впроваджені заходи у напрямку підвищення кваліфікації персоналу сприяють зміцненню впевненості у майбутньому, оскільки формують чіткий курс практичних дій у дедалі нестабільнішому світі. Крім того, роботодавці, які докладають багато зусиль для про-

Таблиця 1

Аналіз результатів анкетного опитування щодо управління талановитими працівниками в епоху глобальної нестабільності

Питання	Відповіді	Кількість опитаних респондентів	% відповідей
Наскільки ви впевнені у перспективах вашої організації з точки зору зростання доходів протягом наступних 12 місяців?	Зовсім не впевнений	11	10,2
	Не дуже впевнений	19	17,6
	Впевнений певною мірою	46	42,6
	Абсолютно впевнений	32	29,6
Як зміни технологій можуть вплинути на управління талантами в майбутньому?	Розвиток технологій підвищить конкурентоспроможність персоналу на ринку праці в майбутньому	43	39,8
	Працівникам необхідно не сподіватися на роботодавця, а вміти адаптуватися до змін на кваліфікаційні навички	65	60,2
Які саме найбільші існуючі виклики вашої організації, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу?	Мотивація або заохочення працівників навчатися та застосовувати свої знання	19	17,6
	Відсутність ресурсів для реалізації необхідних вам програм підвищення кваліфікації	17	15,7
	Здатність працівників здобувати нові навички, необхідні в майбутньому	14	13,0
	Визначення компетенцій, які нам слід розвинути	12	11,1
	Утримання працівників, які підвищили свою кваліфікацію	12	11,1
	Дестабілізація повсякденної господарської діяльності	11	10,2
	Оцінка бізнес-ефекту від наших програм підвищення кваліфікації	10	9,3
	Ефективність нашого підрозділу з навчання та підвищення кваліфікації персоналу	7	6,5
Якого успіху досягла ваша організація в наступних напрямках, пов'язаних із підвищенням кваліфікації?	Якість сторонніх організацій, які залучені до програм підвищення кваліфікації	6	5,6
	Підвищення мотивації персоналу завдяки поінформованню про майбутні потреби у професійних компетенціях	25	23,2
	Формування стратегії кадрового різноманіття та інклюзивності	20	18,5
	Визначення професійних компетенцій, необхідних для досягнення зростання бізнесу в майбутньому	19	17,6
	Поглиблення знань робітників та керівництва в області сучасних технологій	17	15,7
	Створення програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок	14	13,0
Наскільки ефективні ваші програми підвищення кваліфікації для досягнення наступних результатів?	Співпраця із закладами вищої освіти та урядовими установами в напрямку професій майбутнього	13	12,0
	Зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери в колективі	29	26,9
	Підвищення продуктивності праці персоналу	24	22,2
	Динамічний розвиток бізнесу	9	8,3
	Ефективне залучення та утримання висококласних спеціалістів	13	12,0
	Інноваційний прогрес і прискорення цифрової трансформації	17	15,7
Ліквідація кадрового дефіциту та дисбалансу	16	14,8	

Джерело: розраховано авторами за даними анкетного опитування 108 респондентів з 64 підприємств України у квітні 2022 р.

фесійного розвитку працівників, зміцнюють довіру до своїх підприємств, що, в свою чергу, сприяє зміцненню їх репутаційного капіталу в сучасному світі, у якому цінність довіри постійно зростає. Також, понад 60% респондентів вважають, що стрімкий розвиток технологій стане головним фактором підвищення конкурентоспроможності працівника. Оскільки, серед роботодавців все більше зростає попит саме на компетентного працівника з професійними уміннями, які відповідають потребам сучасності. Таким чином, на думку респондентів, найбільш цінними характеристиками будуть креативність і новаторство, а також навички у сфері цифрових технологій.

У опитуванні переважна більшість респондентів висловили занепокоєність через можливість звільнення, що пов'язане зі значним фінансуванням заходів з підвищення кваліфікації персоналу. Загалом, своїм найбільшим викликом це назвали представники у галузі ІТ, ЗМІ та телекомунікацій, промислового виробництва й автомобільної промисловості. Заявлена місія підприємства має бути не лише на словах, слід довести серйозність намірів. Утримання працівників критично важливих спеціальностей і сприяння їм у напрацюванні, застосуванні та ефективному використанні цих навичок на користь капіталізації підприємства мають у цьому ключове значення, проте це лише один із багатьох елементів задоволеності співробітників. Основною перешкодою в утриманні талантів є брак плану, як саме найкраще використати потенціал працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, щоб продемонструвати їм цінність нових навичок і мотивувати їх застосовувати ці навички на практиці, допомагаючи підприємству подолати економічні наслідки COVID-19 та війни в Україні.

Також, слід відзначити, що підприємства, які досягли значного успіху в реалізації програм підвищення кваліфікації, констатують максимальний прогрес у підвищенні мотивації персоналу та створенні сприятливої мікроклімату в колективі. Так, 13% респондентів зазначили, що вони досягли «суттєвого успіху» у «створенні програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу: комунікативних, технічних і цифрових навичок», тоді як 23% повідомили лише про «певні успіхи».

За результатами проведеного опитування можна зробити висновки: по-перше, для отримання вигоди від програм підвищення кваліфікації у повному обсязі потрібен певний час на їх імплементацію; по-друге, такі вигоди (принаймні, на ранніх етапах) є наслідком ліквідації кадрового дефіциту. Майже 27% респондентів повідомили, що їхні програми були «надзвичайно ефективні» для зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливого мікроклімату в колективі, аніж для отримання вигоди від скорочення кадрового дефіциту.

Отже, за результатами опитування встановлено, що співробітникам і роботодавцям слід бути готуваними маневрувати, оскільки складно передбачити, які таланти і навички будуть затребувані через декілька років. Крім того, виникне певна необхідність не лише підлаштовуватися під організаційні зміни, а й потреба опановувати нові навички і набувати досвіду в будь-якому віці, вміти шукати себе у інших ролях і навіть перекваліфікуватися у середині кар'єрного шляху. Узагальнюючи проведені дослідження, нами було сформовано модель розвитку системи управління талантами, рис. 2.

ТОП-менеджменту підприємств слід підтримувати ефективну комунікацію, яка пояснює їхню стратегію і бачення на майбутнє, включаючи цілі інвестування у програми щодо підвищення кваліфікації персоналу. При цьому самі керівники мають брати активну участь у реалізації цих програм, доводячи їх необхідність особистим прикладом. Дотримуватися визначеного курсу легко в умовах економічного зростання, та коли внаслідок пандемії COVID-19 або війни в країні різко скорочується капіталізація підприємств (спричинене обмеженням всіх капітальних вкладень у підвищення кваліфікації персоналу) може стати певним негативним сигналом, який у майбутньому поставить під загрозу конкурентоспроможність підприємства.

Наразі, підприємствам потрібні фахівці високої кваліфікації, які у повному обсязі зможуть робити свій вагомий внесок у розвиток та ефективність бізнес-процесів. У довгостроковій перспективі підвищення кваліфікації персоналу збільшить його продуктивність праці.

Слід зазначити, що з розвитком цифрової трансформації дедалі більше людей працюватиме у автоматизованому секторі економіки (як на виробництві, так і у секторі послуг), оскільки автоматизація усуває потребу у виконанні повторюваних задач. Крім того, у короткостроковій перспективі знадобиться перекаваліфікація та перепідготовка персоналу, яка дозволить більш ефективно виконувати свої посадові обов'язки, необхідність у яких виникла внаслідок пандемії COVID-19 та війни в Україні.

Висновки і пропозиції. Отже, у даній статті проведено аналіз теоретико-методологічних засад управління талантами в епоху глобальної нестабільності, які потребують детального опрацювання з метою формування ефективної конкурентної політики. Досліджено тренди управління талановитими співробітниками в умовах глобальної нестабільності, як складової економічної направленості сфери діяльності підприємства та його стратегічного розвитку. Визначено фактори, що впливають на потенційні зміни на ринку праці, що дозволяє керівництву вжити заходів, щодо побудови ефективної структури управління підприємством. Сформовано модель розвитку системи управління талановитими співробітниками на підприємстві з урахуванням нових вимог і викли-

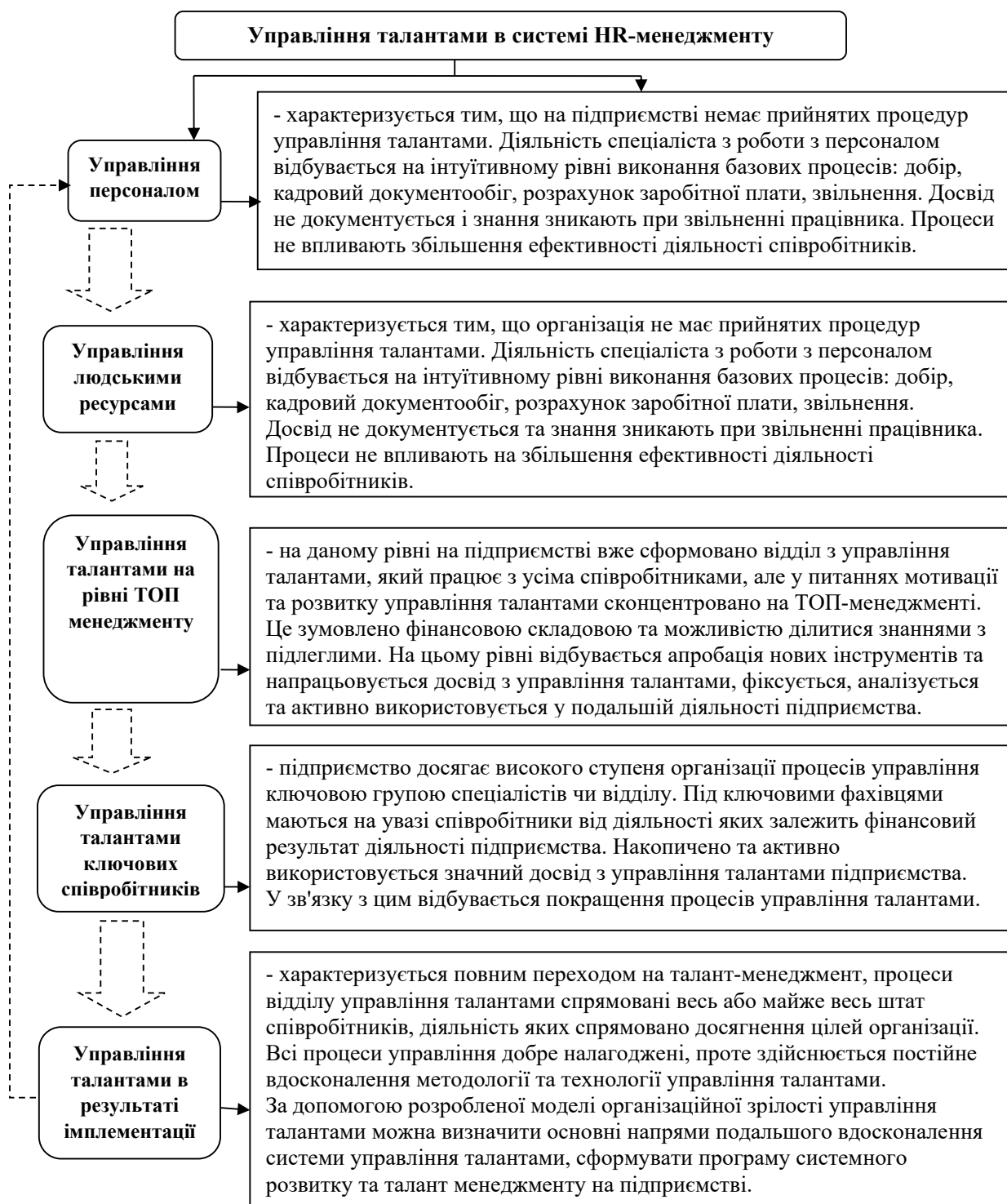


Рис. 2. Модель розвитку системи управління талантами на підприємстві

Джерело: розроблено авторами

ків сьогодення, необхідної для закріплення своїх конкурентних позицій, а також подальшого розвитку внутрішніх елементів її життєдіяльності у відповідності до всезростаючих потреб ринку.

Проведене дослідження можна розглядати, як один із прикладів пошуку методів моделювання процесу управління талантами в епоху глобальної нестабільності, що надалі буде використовуватися для створення об'єктивних передумов та методоло-

гічного підґрунтя подальшого дослідження заданої проблематики.

Література:

1. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. 2013. Vol. 40. № 5. P. 179–189.
2. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. *Softscape, Inc.* URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>.

3. Білявська Ю., Варавя В. Фахівець епохи інновацій : сценарії розвитку ринку праці. *Науковий фаховий журнал «Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право»*. Київ : ДТЕУ, 2022. № 3. С. 35–50. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03).
4. Білявська В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>.
5. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
6. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
7. Дараган О.І., Пилипенко М.Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>.
8. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини : теорія та практика : зб. наук. праць. Київ : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ*, 2014. № 2 (8). С. 181–187.
9. Ліпенцев А.В., Касприк В.Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
10. Продіус О.І., Журавель А.І., Сігор М.О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.
11. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
12. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-63>.
- no-ekonomichnyy universytet, no. 3. pp. 35–50. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022\(122\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2022(122)03). (in Ukrainian)
4. Biliavskiy V. (2021) Optyimizatsiya protsesu upravlinnya yak faktor pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Optimization of the management process as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekononika»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. «Economy» series], no. 42, pp. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>.
5. Vynnychuk R.O. (2018) Talanty yak Soboleva katehoriya pratsivnykiv orhanizatsiyi [Talents as a special category of employees of the organization]. *Hlobalni ta natsional'ni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], no. 21, pp. 246–250. (in Ukrainian)
6. Vynnychuk R.O., Khudova N.V. (2015) Osoblyvosti upravlinnja talantamy Ukraini v umovakh intelektualizatsiji ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of economy]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu «Ekononichni nauky»* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"], vol. 11, no. 2, pp. 68–71. (in Ukrainian)
7. Dragan O., Pylypenko M. (2021) Rozvytok upravlinnja talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpryyemstva [The development of management of talents in the system of personnel management of the enterprise]. *Ekononika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>. (in Ukrainian).
8. Kuznetsova N.B. (2014) Kontseptsiya upravlinnya talantamy v systemi menedzhmentu znan' [The concept of talent management in the knowledge management system]. *Sotsial'notrudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka: zbirnyk naukovykh prats'* [Social and labor relations: theory and practice: a collection of scientific works]. Kyiv: Instytut sotsial'notrudovykh vidnosyn Kyyviv'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, no. 2 (8), pp. 181–187. (in Ukrainian)
9. Lipencev A.V., Kaspryk V.R. (2019) Upravlinnja talantami v organah publichnoї vladi [Talent management in public authorities]. *Naukovyy visnyk. Demokratychnе vryaduvannya* [Scientific Bulletin. Democratic governance], no. 2 (24), pp. 6–12. (in Ukrainian)
10. Prodius O.I., Zhuravel' A., Sitor M.O. (2013) Talant-menedzhment yak nevid'yemna skladova uspikhu orhanizatsiyi [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Ekononika: realiyi chasu* [Economy: realities of time], no. 1 (6), pp. 172–177. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. (in Ukrainian)
11. Havrysh O.A., Dovhan L.Ye., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. (2017) Tekhnolohii upravlinnja personalom: monohrafiya [Personnel management technologies]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, p. 528. (in Ukrainian)
12. Shch'okina Ye.Yu., Zadorozhnyuk N.O., Bilousova I.A. (2020) Systema upravlinnja talantamy v suchasnykh orhanizatsiyakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], no. 43, pp. 347–351. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-63>. (in Ukrainian)

References:

1. Hilton D. (2013) Hiring and Retaining Top Talent, *Credit Union Executive Journal*, № 5, no. 40, pp. 179–189.
2. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. *Softscape*, Inc. Available at: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>.
3. Biliavska Y., Varava V. (2022) Fakhivets' epokhy innovatsiy: stsenariyi rozvytku rynku pratsi [The specialist of the epoch of innovations: scenarios of labor market development]. *Naukovyy fakhovyy zhurnal «Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo»* [Scientific journal «Foreign trade: economy, finance, law»]. Kyiv: Derzhavnyy torhovel'-

Summary. The COVID-19 pandemic has been replaced by martial law in Ukraine, which has led to the formation of serious challenges for various sectors of the economy. Following the considerations about the rules of safety and preservation of staff health, managers of enterprises worked on the created of a strategy for working in emergency situations.

The article analyzes the theoretical and methodological foundations of talent management in the era of global instability, which require detailed study in order to form an effective competitive policy. The factors influencing potential changes in the labor market are identified, which allows management to take measures to build an effective enterprise management structure. A model for the development of the management system for talented employees at the enterprise has been formed, taking into account the new requirements and challenges of today, necessary to consolidate their competitive positions, as well as the further development of internal elements of its vital activity in accordance with the growing needs of the market.

It should be noted that today, in the context of global instability, enterprises continue to overcome the consequences and challenges associated with the shortage of high-class personnel. Therefore, the search for these specialists remains a difficult and urgent task. In the future, this trend will not undergo significant changes, but on the contrary will become increasingly acute.

Taking into account how enterprises will overcome the crises caused by the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine and overcome their consequences, qualitatively developed and effectively implemented staff training programs will become an important tool for strengthening confidence in the future, achieving a high level of adaptability and gaining competitive advantages in managing talented employees.

The study can be considered as one of the examples of finding methods for modeling the process of talent management in an era of global instability, which will later be used to create objective prerequisites and methodological basis for further study of a given issue.

Keywords: talent management, global instability, corporate culture, personnel management, employer brand, enterprise competitiveness.