

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-2>  
УДК 331.1:658.3

**Вербівська Людмила Василівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>*

**Блеско Назар Віталійович**

*аспірант,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1699-6515>*

## ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ: ВИКЛИКИ ТА ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ

У статті досліджено актуальні виклики у сфері залучення, адаптації, навчання, розвитку, мотивації та утримання талантів в умовах стрімких змін на ринку праці, що зумовлені демографічними зрушеннями, глобалізацією, динамічною технологічним прогресу та трансформацією очікувань працівників. Розглянуто концепцію талант-менеджменту як стратегічного підходу до управління персоналом, що акцентує увагу на виявленні, розвитку та ефективному використанні потенціалу співробітників. Визначено ключові чинники, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компаній у боротьбі за висококваліфіковані кадри, зокрема бренд роботодавця, організаційну культуру, економічну стабільність і соціальну безпеку. Детально проаналізовано процеси управління талантами, зокрема відмінності між залученням та рекрутингом, а також запропоновано стратегії підвищення привабливості роботодавця. Висвітлено роль адаптації нових працівників і важливість програм професійної, соціально-психологічної та психофізіологічної адаптації. Розглянуто інноваційні підходи до мотивації покоління Z, зокрема використання гнучких умов праці та цифрових освітніх рішень. Проаналізовано потенціал платформ управління навчанням (LMS), наведено приклади таких систем, а також окреслено їхню роль у підвищенні ефективності розвитку персоналу.

**Ключові слова:** управління персоналом, залучення та утримання талантів, мотивація персоналу, LMS-платформи, талант менеджмент.

**Liudmyla Verbivska**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business and HR Management,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Nazar Blesko**

*Postgraduate student,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## ATTRACTING AND RETAINING TALENT IN INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES: CHALLENGES AND DIGITAL STRATEGIES

The article explores contemporary challenges associated with attracting, onboarding, training, developing, motivating, and retaining talent amid ongoing transformations in the labour market. It emphasizes the growing importance of talent management as a strategic and holistic approach within human resource management (HRM) that prioritizes the identification and advancement of employee potential. Talent management is presented not merely as a component of HRM but as an evolved practice characterised by distinctive features that differentiate it from traditional approaches to managing human capital, particularly in the face of modern workforce expectations. A comprehensive analysis of external and internal factors influencing a company's competitiveness in the battle for highly skilled professionals is presented. These include demographic changes, the pace of economic development, the proliferation of technology, socio-political stability, employer brand visibility, organisational culture, and the expanding impact of globalisation. Each of these elements exerts considerable influence on a company's capacity to appeal to and retain qualified employees in an increasingly mobile and informed labour force. Key talent management processes such as sourcing, engagement, onboarding, and retention are explored in detail, with particular attention paid to the distinction between talent engagement and recruitment. The paper proposes practical strategies to enhance employer attractiveness, underscoring the role of a compelling employer brand, advanced digital sourcing tools, and agile recruitment models. The onboarding phase is highlighted as critical, necessitating a well-designed adaptation programme that integrates professional, organisational, socio-psychological, and physiological dimensions. Furthermore, the article reviews forward-looking talent acquisition and retention trends embraced



© Вербівська Л.В., Блеско Н.В., 2024

by industry leaders, which include strategic investment in employee learning and emerging technologies, the revision of job functions, the cultivation of a positive and inclusive work environment, flexible work arrangements, enhanced data analytics, and streamlined hiring processes. Emphasis is placed on effectively motivating Generation Z employees, whose expectations require rethinking traditional workplace norms. Lastly, the analysis focuses on digital technologies that support employee learning, with particular regard to Learning Management Systems (LMS). Their advantages – such as real-time progress monitoring, content flexibility, on-demand access to training resources, accelerated learning cycles, and the ability to manage individual development plans – are thoroughly outlined. Leading platforms like SendPulse, Trainual, Absorb LMS, and Teachable are presented as practical tools that bolster companies' long-term talent development strategies and strengthen their competitive edge.

**Keywords:** human resources management, talent acquisition and retention, staff motivation, LMS platforms, talent management.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному світі, що характеризується прискореними економічними, соціальними, технологічними та політичними змінами, управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. В умовах дефіциту кваліфікованих працівників і посилення боротьби за таланти на ринку праці, ефективне залучення та утримання потенційних співробітників, постійний розвиток та мотивація стають можливими завдяки талант-менеджменту. Тому для роботодавця важливо слідкувати за тенденціями розвитку технологій, досліджувати очікування кандидатів на ринку праці та ефективно адаптуватися до викликів в процесі управління талантами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Виклики з якими стикається процес управління талантами досить широко розкривають у своїх працях провідні науковці з даної проблематики. Автори Холодницька А. В., Шкалаберда В. М. [10] у своїй науковій праці акцентують увагу на складності формування ефективної системи управління талантами в умовах динамічного ринку праці, підкреслюючи важливість інноваційних підходів до ідентифікації ключових працівників та збереження їх у компанії як джерела конкурентної переваги. Дацькова Д. В., Ковальська К. В. [2] розглядають талант-менеджмент як стратегічний інструмент побудови ефективної моделі розвитку персоналу. Дослідниці наголошують на важливості гармонізації особистісних та професійних якостей працівників із цілями організації.

Науковці Дергачова В., Григорова З., Ведякін М. [3] досліджують стратегічні підходи до формування кадрового резерву й акцентують увагу на значенні індивідуального розвитку талантів. У своїх роботах вони пропонують системне бачення талант-менеджменту як процесу, що охоплює не лише пошук, але й утримання й розвиток потенціалу персоналу. Автори Дрейчук М., Ситник Й. [4] акцентують на зміні парадигми мотивації в умовах сучасного інформаційного суспільства. Вони вказують на необхідність побудови індивідуалізованих підходів до мотивації співробітників, враховуючи поколінні особливості. Макарова Т. О., Дідур Г. І. [8] підкреслюють важливість системного підходу до навчання й розвитку талантів як запоруки довгострокового успіху компанії. Автори наголошують на викорис-

танні змішаних форматів навчання та цифрових інструментів у навчальному процесі.

Кравченко О., Кравченко Ю. [7] фокусуються на взаємозв'язку між корпоративною культурою і здатністю компанії утримувати висококваліфіковані кадри. Вони зазначають, що цінності організації мають відображатися у стилі управління, внутрішніх комунікаціях та підходах до розвитку персоналу. Автор Дяків О. [5] акцентує увагу на необхідності побудови сильної роботодавчої марки як одного з факторів залучення й утримання талантів та наголошує на ролі відкритої комунікації, соціальної відповідальності й гнучкості в організації праці.

Науковці Миколайчук І. П., Раділова Д. В. [9] аналізують інструменти залучення молодих спеціалістів та формування їх кар'єрної траєкторії всередині організації. Автори наголошують на важливості менторства, наставництва та створення можливостей для горизонтального зростання. Жилінська О., Дацькова Д. [6] у спільних працях підкреслюють важливість стратегічного узгодження потреб організації з кар'єрними очікуваннями персоналу. Вони розглядають взаємодію між HR-політикою, сучасними технологіями і ціннісними орієнтирами співробітників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні виклики на ринку праці потребують перегляду усталених підходів до управління персоналом, оскільки класичні методи рекрутингу й мотивації часто втрачають ефективність в умовах динамічного середовища. Сучасні умови функціонування бізнесу зумовлюють нагальну потребу в дослідженні та впровадженні інноваційних цифрових рішень, зокрема платформ управління навчанням (LMS), здатних забезпечити безперервний розвиток компетенцій та індивідуалізоване навчання працівників. Водночас залишається актуальною проблема оптимізації процесів залучення й утримання талантів в умовах трансформації бізнес-процесів, що вимагає врахування нових викликів і можливостей цифрового середовища.

**Мета статті.** Метою дослідження є ідентифікація сучасних викликів і ключових факторів, що впливають на процес управління талантами в умовах цифрової трансформації. У межах роботи передбачається аналіз основних етапів та інструментів талант-менеджменту, а також оцінка можливостей

впровадження цифрових рішень, зокрема в частині залучення, утримання, розвитку, навчання, адаптації та мотивації персоналу. Особливу увагу приділено вивченню актуальних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та перегляду систем управління навчанням, що сприятимуть підвищенню ефективності професійного і особистісного зростання працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах постійних глобалізаційних змін, людські ресурси є одним із найважливіших факторів успішності організації, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Для розвитку конкурентоспроможності компанії важливу роль відіграють кваліфіковані таланти. А тому залучення та утримання таких працівників, постійний розвиток, вдосконалення їхніх навичок та мотивації до професійної діяльності стає можливим завдяки талант-менеджменту.

Талант-менеджмент є комплексним підходом до управління персоналом, який зосереджується на виявленні, розвитку та ефективному використанні талантів і потенціалу працівників. На відміну від традиційної концепції управління людськими ресурсами, талант-менеджмент передбачає проактивне формування кадрового потенціалу, індивідуалізований підхід до розвитку співробітників та стратегічне узгодження їх компетентностей із цілями організації [10, с. 95–96]. Цей підхід характеризується такими особливостями:

- фокусуванням на виявленні та розкритті потенціалу і талантів працівників;
- індивідуалізованим підходом до професійного розвитку кожного співробітника;
- стратегічним управлінням усіма етапами формування й реалізації кадрового потенціалу;
- комплексним і багатоаспектним підходом до оцінювання результатів праці;
- цілеспрямованим забезпеченням умов для сталого розвитку талантів.

Тобто талант-менеджмент як цілісний підхід до управління персоналом, охоплює комплекс методів, принципів, інструментів та форм, спрямованих на ефективне виявлення, розвиток і використання потенціалу талановитих працівників. Результативність такого управління визначається не лише рівнем професійних знань співробітника, а й його унікальними талантами, особистими якостями та ступенем узгодженості з цінностями компанії [2, с. 280].

При використанні талант-менеджменту, керівники компанії повинні розуміти, що така система має бути органічно інтегрована в єдину систему управління персоналом, взаємодіяти з усіма елементами внутрішнього середовища компанії та побудована на стратегічних цілях [1, с. 523]. Із прогресом суспільства постають нові виклики та чинники, що ускладнюють процес ефективного управління талантами. До ключових детермінант конкурентоспроможності компанії в боротьбі за висококваліфікованих фахівців належать демографічні та соціальні зміни, економічна ситуація, динамічні технологічні трансформації, рівень безпеки та стабільності, сформована корпоративна культура, сила бренду роботодавця, а також вплив процесів глобалізації на ринок праці (табл. 1).

Слід відмітити, що управління талантами суттєво відрізняється від традиційного управління людськими ресурсами. Талант-менеджмент має стратегічну спрямованість і орієнтований на виявлення, індивідуальний розвиток і довгострокове утримання ключових працівників. Натомість управління людськими ресурсами зосереджене переважно на адміністративних та операційних функціях, зокрема нарахуванні заробітної плати, кадровому діловодстві та загальному адмініструванні персоналу. Серед ключових процесів управління талантами варто виділити: залучення талановитих працівників, адаптація та управління талановитими співробітниками, професійний розвиток працівників, мотивація та утримання талантів [7].

Таблиця 1

**Фактори впливу на управління талантами**

| Фактори                                    | Визначення                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Демографічні та соціальні проблеми         | Старіння населення, зменшення народжуваності, зміна очікувань молодих працівників, що вимагають балансу життя, розвитку та роботи, що впливають на пропозицію та попит ринку праці.         |
| Рівень розвитку економіки                  | Стан, стабільність та перспективи економіки країни впливають на привабливість ринку праці для талановитих фахівців.                                                                         |
| Технологічні тенденції                     | Зміна функціональних вимог до потенційних та фактичних працівників компанії через швидкий розвиток технологій.                                                                              |
| Безпека та рівень стабільності             | Політична нестабільність та військовий конфлікт збільшують відтік кваліфікованих фахівців, що впливає на конкурентоспроможність організації, збільшуючи боротьбу за таланти на ринку праці. |
| Корпоративна культура та бренд роботодавця | Корпоративна культура, якість робочого середовища та репутація роботодавця відіграють важливу роль у привабливості та актуальності компанії.                                                |
| Глобалізація ринку праці                   | Зростання мобільності та міжнародного зв'язку сприяє зростанню конкуренції за таланти між різними державами та виникненню складнощів в залученні фахівців.                                  |

Джерело: сформоване за даними [4; 8]

Залучення талановитих працівників має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей компанії, оскільки сприяє ефективному заповненню відкритих посад та формуванню сильної команди. Хоча процес підбору персоналу (рекрутингу) переслідує подібну мету, між цими поняттями існують важливі відмінності, зокрема:

- залучення талантів – це довгострокова перспектива, що є постійною стратегією та зосереджується на стратегічній стороні важкодоступних вакансій, а також збільшення витрат часу та планування для вивчення навичок та досвіду кандидатів;

- рекрутинг – це короткостроковий акцент на закритті негайних вакансій з регулярним підбором та масовим наймом персоналу на посади початкового рівня [13; 14].

Отже, залучення талантів спрямоване на пошук лідерів, менеджерів та керівників з певним портфелем навичок, що вимагає довгострокової співпраці. Для підвищення привабливості компанії слід сформувати певну стратегію залучення талантів, що допоможе привернути увагу потенційних кандидатів. Сюди можна віднести формування позитивного бренду роботодавця, проведення рекрутингової компанії з використанням сучасних методів та технологій (ведення сторінок в соціальних мережах типу Instagram, Facebook, TikTok, застосування рекламної кампанії на відеохостингах, наприклад YouTube та використання професійних мереж) для пошуку та залучення талантів [3, с. 52].

Для ефективної інтеграції новоприйнятих співробітників у трудовий процес компанія має розробити комплексну програму адаптації талантів, що охоплює кілька ключових напрямів:

- професійна адаптація, яка передбачає визначення чітких етапів, заходів та завдань, спрямованих на швидке опанування нових посадових обов'язків; призначення наставника для контролю рівня знань, умінь і навичок працівника; організацію коучингів та професійних тренінгів для розвитку необхідних компетенцій;

- корпоративна адаптація, що включає швидке залучення новачка до трудового колективу, ознайомлення з місією, цінностями та корпоративною культурою компанії, особливостями кадрової політики, організаційною структурою та основними функціональними підрозділами;

- соціально-психологічна адаптація, спрямована на підвищення рівня стресостійкості співробітника, створення сприятливого психологічного клімату, організацію заходів з тимбилдингу, формування дружньої атмосфери та підтримку неформальної взаємодії в колективі;

- психофізіологічна адаптація, що передбачає заходи для забезпечення психологічного і фізичного комфорту працівника на робочому місці; поступову адаптацію до нового робочого графіка з можливістю використання гнучкого режиму, дистанційної роботи, участі у спортивних активностях, доступу

до здорового харчування та ергономічно облаштованого робочого простору [5, с. 83–84].

Утримання персоналу є настільки ж важливим завданням як і залучення нових кадрів в умовах сучасного ринку. А тому вивчення тенденцій ринку та використання відповідних стратегій допомагає компаніям успішно конкурувати за найкращі нові таланти. 18 членів Forbes Business Council поділилися додатковими тенденціями у сфері залучення та утримання талантів, серед яких можна виділити декілька перспективних трендів, і тих що вже сформувалися на ринку в епоху пандемії, і ті які формуються саме зараз (табл. 2).

Мотивація персоналу є ключовим чинником як у процесі залучення талантів, так і для їх подальшого утримання в організації. Попри поширене уявлення, мотивація є складним і багатогранним процесом: хоча стабільним елементом залишається фінансова винагорода, ефективні мотиватори значною мірою залежать від поколінних особливостей, ціннісних орієнтацій та особистих пріоритетів працівників. До негрошових мотиваторів, як правило, відносять: пільгові програми, привабливі умови праці, гнучкий графік роботи та психологічні чинники [9, с. 133].

Роботодавці вітчизняних компаній мають усвідомлювати особливості мотивації різних поколінь, зокрема покоління Z, яке вирізняється високою цифровою обізнаністю, але водночас стикається з труднощами щодо концентрації уваги, сприйняття й аналізу інформації, а також процесів самооцінки та самоствердження. З метою ефективного залучення і стимулювання цієї категорії працівників до продуктивної діяльності доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на активне навчання та інтеграцію цифрових навичок у трудовий процес. Зокрема:

- у разі низької толерантності до рутинної роботи – обмежувати обсяг повторюваних завдань і делегувати їх частину за допомогою цифрових інструментів;

- за умов тривалого розмірковування над складними темами – формулювати завдання максимально конкретно, з чіткими орієнтирами та очікуваними результатами;

- при фрагментарному або поверхневому сприйнятті інформації – використовувати візуалізації, асоціативні приклади та контекстні нагадування;

- враховуючи надмірну довіру до пошукових систем за низького рівня критичного мислення – систематично здійснювати фактчекінг та навчати цифровій грамотності;

- зважаючи на обмежене використання вербальних форм комунікації – популяризувати альтернативні канали взаємодії поза межами месенджерів (наприклад, презентації, відеозустрічі, живі обговорення тощо) [9 с. 132–133].

Ще одним ключовим процесом управління талантами є розвиток та навчання персоналу. В епоху

Таблиця 2

**Тренди для залучення та утримання талантів**

| <b>Тренди</b>                                                                | <b>Визначення</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пріоритетність інвестицій у навчання та технології (Стефан Шамбах, NewStore) | Належне надання пріоритету навчанню співробітників прискорить кар'єрний розвиток та виконання змістовної роботи працівника, а інвестування в нові технології допоможуть автоматизувати рутинні завдання, надаючи персоналу відчуття цінності та мети.                                                                            |
| Адаптація описів вакансій до вашої аудиторії (Франциско Рамірес, ACE Group)  | Важливою точкою дотику є опис вакансії, який має бути побудований так, щоб підкреслювати майбутній успіх респондента та апелювати до їхніх прагнень. Необхідно звертатися до кандидатів мовою, яка підживлює їхню мотивацію.                                                                                                     |
| Створення фантастичного робочого середовища (Ракель Гомеш, Stafi)            | Більшість потенційних кандидатів прагнуть мати комфортне робоче середовище в організації, яка інвестує в їхній розвиток та дозволяє насолоджуватися життям за межами професійної діяльності. Не кожний кандидат погодиться на роботу в офісі з 9 до 17, оскільки перевага буде на боці гнучкості та можливості працювати з дому. |
| Пропонуйте гнучкий графік роботи (Йохан Хаджі, UpperKey)                     | В умовах сталого попиту на віддалену або гібридну працю компанії мають конкурентну перевагу в залученні та утриманні, якщо пропонують гнучкість місця та графіку роботи та балансом між роботою та особистим життям.                                                                                                             |
| Інвестування в розвиток молодих талантів (Кріс Кілле, Payment Pilot)         | Можливості для особистого зростання молодих працівників є невід'ємною складовою сучасного ринку талантів. І для того, щоб показати як роботодавець цінує їхній ріст та бачить з ними довгострокові відносини в майбутньому слід інвестувати в програми професійного розвитку.                                                    |
| Керування даними (Джейсон Фудман, Rosy Salon Software)                       | Компаніям важливо використовувати дані та аналіз, щоб зрозуміти в який момент кандидати потрапляють в пастку при залученні до праці, а також зрозуміти поведінку самих кандидатів.                                                                                                                                               |
| Фокусування на висхідній мобільності (Джеймс Джонс, Bump)                    | Для потенційних кандидатів привабливим в компанії під час залучення та утримання є просування можливостей для зростання та розвитку всередині компанії, інвестиції в навчання, програми наставництва та чіткі плани кар'єрного зростання.                                                                                        |
| Усунення бар'єрів при підборі персоналу (Керміт Ранда, Symphony Talent)      | Усунення бар'єрів та допомога командам у залученні й утриманні важливих кандидатів вимагає насиченого даними та комплексного погляду на воронку талантів. Поєднуючи інновації з людським досвідом, компанія буде знати, хто її кандидати та зможе конструктивно взаємодіяти з ними для підвищення рентабельності інвестицій.     |

Джерело: сформовано за даними [11]

цифровізації найкращим варіантом для організації навчання є застосування різноманітних цифрових платформ. Однією із таких платформ є LMS (Learning Management System) або СУН (система управління навчанням). Це програмне забезпечення, яке дає змогу створювати освітні продукти в електронному вигляді, допомагає організовувати, керувати та контролювати різноманітні освітні процеси навчання в компанії. Сучасні LMS платформи можуть забезпечувати компанії такими можливостями:

- багатий вибір навчальних матеріалів у різноманітних форматах;
- створення та розміщення освітнього контенту;
- ведення єдиної бази тих хто навчається;
- використання інтерактивних чатів та дошок оголошень, які дозволяють спільно навчатися та працювати;
- залучення до навчання за допомогою інструментів гейміфікації, що підвищує мотивацію за допомогою бейджів, таблиці лідерів та балів за виконання завдань;
- активне навчання у неформальних умовах, через швидкий доступ до необхідної інформації;
- підвищення кваліфікації та проведення атестацій;

– автоматичне створення та видання сертифікатів [6, с. 112; 14].

Застосування та впровадження такої системи надає роботодавцю та компанії змогу використовувати новітні методи професійного навчання та розвитку для всього персоналу. Ключовими перевагами впровадження LMS є: можливість оперативного відстежування прогресу навчання, оперативна модифікація змісту курсів, зменшення тривалості навчального циклу, необмежений доступ до матеріалів навчання в одному місці, контроль виконання індивідуального плану в навчанні та зменшення витрат на навчання за допомогою дистанційного формату. Серед ризиків, які утворюються при впровадженні LMS системи слід враховувати те, що застарілий матеріал та низька якість навчання призведе до втрати довіри працівника до системи, неспроможність успішно адаптуватися до потреб компанії, недостатня підтримка та навчання користувачів може призвести до низького рівня використання та прийняття системи [6, с. 112–113]. При впровадженні такої системи, залежно від цільової аудиторії, компанії варто розуміти, який різновид LMS їй потрібно, адже вони можуть бути корпоративними (навчання працівників, партнерів та клієнтів), академічними (для навчальних закладів), комерційними (платні курси) та змішаного типу.

Для ефективної організації навчального процесу доцільно впроваджувати сучасні системи управління навчанням (LMS), які забезпечують доступність, персоналізацію та контроль за результатами навчання співробітників:

- SendPulse – Українська маркетингова платформа, серед інструментів якої є LMS-система, email розсилки, чат-боти, CRM, конструктор сайтів та мультипосилань.
- Trainual – Платформа корпоративного навчання до 500 співробітників, що допомагає скласти базу знань, систематизувати інформацію та задокументувати бізнес-процеси з використанням AI-технологій та шаблонів.
- Absorb LMS – Система управління навчання для онбордингу, тренінгів для партнерів і клієнтів та подальшого розвитку співробітників.
- Teachable – Платформу можна застосовувати як систему для навчання співробітників та як вітрину для продажу інфопродуктів (онлайн-курси, наставництво та різноманітні файли) [13; 14].

**Висновки.** Отож, управління талантами в умовах стрімких змін ринку праці, цифрової трансформа-

ції та посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри постає як ключовий елемент стратегічного розвитку сучасних організацій. На відміну від традиційного управління людськими ресурсами, талант-менеджмент зорієнтований на проактивне виявлення, індивідуальний розвиток та утримання співробітників, чия цінність визначається не лише рівнем знань, а й унікальними талантами, ціннісною сумісністю з організацією та здатністю до адаптації. Аналіз сучасних підходів до управління талантами засвідчує необхідність комплексного застосування стратегій залучення, адаптації, навчання, мотивації та розвитку персоналу, що забезпечуються через інноваційні цифрові рішення, зокрема LMS-системи. Застосування таких платформ сприяє персоналізації процесу навчання, гнучкому управлінню розвитком компетенцій і, як наслідок, формує стійкі конкурентні переваги компанії. Таким чином, вдало реалізована стратегія управління талантами, що ґрунтується на цифрових інструментах і враховує поколінні особливості, є запорукою формування ефективної команди, підвищення продуктивності та стійкої позиції організації в умовах цифрової економіки.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дацькова Д.В., Жилінська О. І. Талант-менеджмент як ключовий фактор конкурентоспроможності в інноваційному середовищі. *The 5th International scientific and practical conference "Current challenges of science and education" (Berlin, Germany, January 15–17, 2024)*, MDPC Publishing. 612 p. P. 520–524. URL: <https://tg.v.kname.edu.ua/images/repo2024/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf#page=520> (дата звернення: 24.09.2024)
2. Дацькова Д. В., Ковальська К. В. Талант-менеджмент як складова системи управління персоналом у сучасних організаціях. *The XIX International Scientific and Practical Conference "Modern problems in science" (Vancouver, Canada, May 17–20, 2022)*. 918 p. P. 279–282. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/05/Modern-problems-in-science.pdf> (дата звернення: 24.09.2024)
3. Дергачова В., Григорова З., Ведякін М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку праці в умовах швидко зростаючої економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 50–55. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/660> (дата звернення: 24.09.2024)
4. Дрейчук М., Ситник Й. Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 264–269. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/972> (дата звернення: 24.09.2024)
5. Дяків О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73–95. URL: <https://visnykj.wupn.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774> (дата звернення: 24.09.2024)
6. Жилінська О., Дацькова Д. Використання LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів: кейс компанії ТОВ «Байєрсдорф Україна». *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 109–119. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/29929> (дата звернення: 24.09.2024)
7. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиції в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> (дата звернення: 24.09.2024)
8. Макарова Т. О., Дідур Г. І. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, Одеса, ОДАУ*. 394 с. С. 172–175. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannya-Zbirnyk-2024.pdf#page=172> (дата звернення: 24.09.2024)
9. Миколайчук І. П., Раділова Д. В. Мотивація персоналу до розвитку цифрових компетенцій у малому та середньому бізнесі. *Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. Інтернет-конфер. 30 березня 2023 р. УДУНТ. Дніпро*. 2023. 170 с. С. 131–134. URL: [http://www.dmeti.dnepropetrovsk.ua/file/zbirnyk\\_tez\\_30.03.2023.pdf#page=131](http://www.dmeti.dnepropetrovsk.ua/file/zbirnyk_tez_30.03.2023.pdf#page=131) (дата звернення: 24.09.2024)
10. Холодницька А. В., Шкалаберда В. М. 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: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286501> (дата звернення: 24.09.2024)
11. 18 перспективних трендів для залучення та утримання найкращих кадрів. 2023. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1411.html> (дата звернення: 24.09.2024)
12. Що таке LMS та як підібрати собі LMS-систему. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/learning-management-system#riznovidi-lms> (дата звернення: 24.09.2024)

13. Mike Pritula Talent Academy. Залучення висококваліфікованих співробітників: повне керівництво. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/rnnkb3oka1-zaluchennya-visokokvalifikovanih-spvrobtni> (дата звернення: 24.09.2024)
14. Mike Pritula Talent Academy. Залучення талантів і рекрутинг: відмінності та ключова роль HR. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/5or5e0x091-zaluchennya-talantv-rekruting-vdmnnost-t> (дата звернення: 24.09.2024)

#### REFERENCES:

1. Datskova D. V., & Zhylynska O. I. (2024) Talant-menedzhment yak kliuchovyi faktor konkurentospromozhnosti v innovatsiinomu seredovyschi [Talent management as a key factor of competitiveness in an innovative environment]. *The 5th International scientific and practical conference "Current challenges of science and education"* (Berlin, Germany, January 15–17, 2024), MDPC Publishing, 612 p., pp. 520–524. Available at: <https://tgk.kname.edu.ua/images/repo2024/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf#page=520> (accessed: September 24, 2024).
2. Datskova D. V., & Kovalska K. V. (2022) Talant-menedzhment yak skladova systemy upravlinnia personalom u suchasnykh orhanizatsiakh [Talent management as a component of human resource management in modern organizations]. *The XIX International Scientific and Practical Conference "Modern problems in science"* (Vancouver, Canada, May 17–20, 2022), 918 p., pp. 279–282. Available at: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/05/Modern-problems-in-science.pdf> (accessed: September 24, 2024).
3. Derhachova V., Hryhorova Z., & Vediankin M. (2024) Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kompanii na rynku pratsi v umovakh shvydko zrostaiuchoi ekonomiky [Strategies for increasing the competitiveness of companies in the labor market in a rapidly growing economy]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, vol. 32, pp. 50–55. Available at: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/05/Modern-problems-in-science.pdf> (accessed: September 24, 2024).
4. Dreichuk M. & Sytnyk Y. (2024). Innovatsiini pidkhody do zaluchennia ta utrymannia vysokokvalifikovanoho personalu v umovakh konkurentnoi borotby za talanty [Innovative approaches to attracting and retaining highly qualified personnel in the context of competition for talent]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, vol. 2(49), pp. 264–269. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/972> (accessed: September 24, 2024).
5. Diakiv O. (2024) Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky – Economic Bulletin*, vol. 3, pp. 73–95. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774> (accessed: September 24, 2024).
6. Zhylynska O., & Datskova D. (2023) Vykorystannia LMS yak instrumentu personalizovanoi systemy rozvytku talantiv: keis kompanii TOV "Baikersdorf Ukraina" [Using LMS as a tool for personalized talent development: the case of Beiersdorf Ukraine LLC]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2(27), pp. 109–119. Available at: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/29929> (accessed: September 24, 2024).
7. Kravchenko O. & Kravchenko Yu. (2024) Investytsiia v maibutnie: rozvytok ta utrymannia talanovytykh pratsivnykiv [Investing in the future: developing and retaining talented employees]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71> (accessed: September 24, 2024).
8. Makarova T. O. & Didur H. I. (2024) Problemy ta tendentsii u kadrovomu menedzhmenti [Problems and trends in personnel management]. *Braslavski chytannia. Ekonomika XXI stolittia: natsionalnyi ta hlobalnyi vymiry : Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*, Odesa, ODAU, pp. 172–175. Available at: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Braslavski-chytannia-Zbirnyk-2024.pdf#page=172> (accessed: September 24, 2024).
9. Mykolaichuk I. P. & Radilova D. V. (2023) Motyvatsiia personalu do rozvytku tsyfrovyykh kompetentsii u malomu ta seredn'omu biznesi [Motivation of personnel to develop digital competencies in small and medium-sized businesses]. *Ekonomichne vidrodzhennia Ukrainy: problemy, vykyky, perspektvy : Zb. mat.-liv vseukr. nauk.-prakt. Internet-konferentsii*, 30 bereznia 2023 r., UDUNT. Dnipro, p. 131–134. Available at: [http://www.dmeti.dnepropetrovsk.ua/file/zbirnyk\\_tez\\_30.03.2023.pdf#page=131](http://www.dmeti.dnepropetrovsk.ua/file/zbirnyk_tez_30.03.2023.pdf#page=131) (accessed: September 24, 2024).
10. Kholodnytska A. V. & Shkalaberda V. M. (2023) Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of a talent management system as a strategic innovative tool for personnel management]. *Problemy i perspektvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of the economy and management*, vol. 2(34), pp. 88–100. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286501> (accessed: September 24, 2024).
11. "18 perspektyvnykh trendiv dlia zaluchennia ta utrymannia naikrashchykh kadrov" (2023) [18 promising trends for attracting and retaining top talent]. Management.com.ua. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend1411.html> (accessed: September 24, 2024).
12. "Shcho take LMS ta yak pidibraty sobi LMS-systemu" (2024) [What is an LMS and how to choose one]. SendPulse Blog. Available at: <https://sendpulse.ua/blog/learning-management-system#riznovidi-lms> (accessed: September 24, 2024).
13. Prytula M. (2024) Zaluchennia vysokokvalifikovanykh spivrobotnykiv: povne kerivnytstvo [Attracting highly qualified employees: a complete guide]. Mike Pritula Talent Academy. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/rnnkb3oka1-zaluchennya-visokokvalifikovanih-spvrobtni> (accessed: September 24, 2024).
14. Prytula M. (2024) Zaluchennia talantiv i rekrutyng: vidminnosti ta kliuchova rol HR [Talent acquisition and recruitment: differences and the key role of HR]. Mike Pritula Talent Academy. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/5or5e0x091-zaluchennya-talantv-rekruting-vdmnnost-t> (accessed: September 24, 2024).

Стаття надійшла: 02.10.2024

Стаття прийнята: 29.10.2024

Стаття опублікована: 24.12.2024