ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A MODERN ORGANIZATION

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/infracruct53-14>

Полторацька А.О.

к.е.н., асистент кафедри
менеджменту інноваційної
та інвестиційної діяльності
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Poltoratska Alona

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

У статті визначено сутнісні характеристики поняття «талант-менеджмент» як чинника підвищення рівня розвитку організації, виокремлено типологію талантів за Говардом Гарднером: вербально-лінгвістичний; цифровий; слуховий; просторовий; фізичний; особистісний, або емоційний; міжособистісний. Розглянуто основні інструменти, методи і підходи до управління талантами на підприємстві. Візуалізовано складники інтелектуального капіталу організації як одного з можливих інструментів вирішення проблем управління підприємством. Систематизовано основні характеристики HiPo-працівників. Проаналізовано частку співробітників за категоріями. Досліджено наукові підходи до визначення сутності категорії «талант-менеджмент». Візуалізовано життєвий цикл талановитого працівника. Запропоновано особливості формування системи талант-менеджменту підприємства в розрізі рівнів управління.

Ключові слова: талант, талант-менеджмент, управління талантами, результативність, організація.

В статье определены существенные характеристики понятия «талант-менеджмент» как фактора повышения уровня развития организации, выделена типология талантов за Говардом Гарднером: вербально-лингвистический; цифровой; слуховой; пространственный; физический; личностный, или эмоциональный; межличностный. Рассмотрены основные инструменты, методы и подходы к управлению талантами на предприятии. Визуализированы составляющие интеллектуального капитала организации как одного из возможных инструментов решения проблем управления предприятием. Систематизированы основные характеристики HiPo-работников. Проанализированы сотрудники по категориям. Исследованы научные подходы к определению сущности категории «талант-менеджмент». Визуализирован жизненный цикл талантливого работника. Предложены особенности формирования системы талант-менеджмента предприятия в разрезе уровней управления.

Ключевые слова: талант, талант-менеджмент, управление талантами, результативность, организация.

The paper defines the essential characteristics of the concept of "talent management" as a factor in increasing the level of development of the organization, highlights the typology of talents according to Howard Gardner: verbal-linguistic; digital; auditory; spatial; physical; personal or emotional; interpersonal. The set of personality traits and characteristics is formed by natural preconditions and social environment, but the decisive role in their development is played by the ability to self-development and the disclosure of their potential in their activities. The article defines that now one of the main tasks in management is to identify especially useful for the company talented, talented and promising employees. First of all, the presence of such people and their skillful management should be paid to the following characteristics: ambitions that reflect the employee's willingness to take leadership positions and take on key roles, be a formal or informal leader in the team, seek to inspire others and himself systematically to grow and develop; opportunities that can be interpreted as a set of skills, knowledge, skills, experience and other important for the leading tasks in the organization of indicators; involvement, which shows the desire and ability of the employee to participate in the life of the company. Analyzed employees by category. Scientific approaches to the definition of the essence of the category "talent management" have been investigated. The paper visualized the life cycle of a talented employee. The features of the formation of the talent management system of an enterprise in the context of management levels are proposed.

Key words: talent, talent management, talent management, performance, organization.

Постановка проблеми. Для сучасних успішних організацій характерними є динаміка розвитку, відкритість, гнучкість до внутрішніх і зовнішніх змін, спрямованість на інновації, а також особливий підхід до управління працівниками. Компанії прагнуть оптимізувати і підвищити ефективність усіх процесів, тому особлива увага приділяється персоналу і можливостям його розвитку. Людський ресурс стає найголовнішою умовою перемоги в конкурентній ринковій боротьбі. Кожна організація зацікавлена в тому, щоб виявити найкращих ключових співробітників, тому, як наслідок, майже кожна компанія запроваджує програми, спрямовані на розвиток і утримання талантів. Система талант-менеджменту інтегрується в бізнес-стратегії багатьох сучасних підприємств.

При цьому важливо організувати процес управління талантами так, щоб не лише швидко знаходити відповідних кандидатів на вакантні посади, а й робити це з оптимальними затратами для організації. Запровадження досконалої системи талант-менеджменту надає підприємству додаткову конкурентну перевагу і стає одним із визначальних чинників підвищення рівня розвитку організації. Отже, особливої актуальності набуває необхідність формування системи талант-менеджменту в організації, вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності як окремого працівника, так і організації у цілому. Своєчасне виявлення талановитих працівників може зіграти вирішальну роль у формуванні якісного і цілісного кадрового резерву.

Таким чином, виникає потреба у формуванні індивідуальних або групових програм розвитку співробітників, адже вміння і кваліфікацію працівників потрібно постійно вдосконалювати. Велику увагу варто приділяти не лише пошукам талановитих працівників, а й мотивації та їх утриманню в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних основ процесу управління талантами та визначення його впливу на коригування стратегічних планів підприємств зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор, Т. Баскіна і А. Іванова, Е. Майклз, П. Капеллі, А. Робертсон, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, І. Адезіс, М. Баттеріс і Б. Ройтер, С. Іванова, А. Клочкова, П. Монрель, О.І. Жилінська, Т.В. Білорус, В.Г. Балан та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей системи талант-менеджменту на підприємстві через її інструменти, а також розроблення рекомендацій для процесу управління талановитими співробітниками в умовах конкурентної боротьби.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Концепція управління талантами виникла в умовах «війни за таланти», коли попит на талановитих працівників почав невпинно зростати. Основною суттю цієї тези є той факт, що в умовах сьогодення не організація вибирає співробітника, а співробітник вибирає своє робоче місце. Очевидно, що для залучення й утримання талановитих працівників підприємства повинні докласти багато зусиль шляхом формування системи талант-менеджменту й активного використання її інструментів. Із розвитком глобалізації різноманітність людських ресурсів у компанії стає одним із найважливіших чинників розвитку організації. Цим пояснюється загострення конкурентної боротьби за співробітників, які спроможні підвищити ефективність функціонування компанії. Виникає необхідність

у формуванні системи управління талантами. Талановиті співробітники можуть мати вирішальне значення для підтримки якості і цілісності людського потенціалу кожної компанії.

Прийнято вважати, що талант характеризується високим рівнем обдарованості і наявністю природного хисту людини до певного виду діяльності. Ці здібності розвиваються з набуттям навичок і досвіду. Люди, наділені певним талантом, мають змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Талант – це здатність досягати виняткових результатів, що визнані і винагороджуються власниками, менеджерами та споживачами [1]. Така сукупність здібностей дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю. З погляду управління талант буде помітним лише тоді, коли він ефективно розвиватиметься і використовуватиметься. Інакше кажучи, талант – найвищий, унікальний ступінь реалізації особистісного потенціалу, а талановитість людини виявляється тільки у справах та її творіннях. Тому виникає необхідність формувати нові підходи до розвитку, персоналу організації як сукупного носія таланту.

У табл. 1 проаналізуємо типологію талантів за американським психологом Говардом Гарднером.

Набір рис та характеристик особистості формується природними передумовами та соціальним середовищем, але вирішальну роль у їхньому розвитку відіграють саме здатність до саморозвитку та розкриття їхнього потенціалу у своїй діяльності. Тому можна стверджувати, що талановитість людини – це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію.

Нині одним із головних завдань у менеджменті постає виявлення особливо корисних для підприємства талановитих, обдарованих і перспективних працівників. Перш за все, наявність таких людей і вміле управління ними є для компанії величез-

Таблиця 1

Типологія талантів за Говардом Гарднером

Тип таланту	Характеристика
1. Вербально-лінгвістичний	Полягає у здібності читати й писати, майстерно володіти словом та ораторським мистецтвом.
2. Цифровий	Ключова увага індивіда фокусується на цифрах, умінні чітко аналізувати та будувати логічні ланцюжки взаємозв'язків між явищами, процесами, подіями тощо.
3. Слуховий	Відповідає за звукове сприйняття людиною навколишнього світу.
4. Просторовий	Уміння сприймати та бачити світ із різних ракурсів, а також формувати це бачення в єдине ціле.
5. Фізичний	Відображає фізичні здатності, задатки та можливості особистості.
6. Особистісний, або емоційний	Здатність розпізнавати свої власні почуття, наміри і мотиви.
7. Міжособистісний	Відповідає за комунікаційні вміння та навички; здатність розпізнавати і розрізняти почуття, погляди і наміри інших людей.

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

ною додатковими конкурентними перевагами [3]. Можна стверджувати, що талановитий працівник – це симбіоз природних умінь людини, її здібностей до праці, потенційна дієздатність та їх ефективне використання під час виконання завдань. Під категорією «продуктивність» мається на увазі ступінь ефективності виконання завдань, що може вимірюватися як у кількісних, так і якісних показниках. Наявність цих двох складників забезпечить високі результати діяльності талановитих працівників [4; 5].

Нарощування інтелектуального капіталу є одним із можливих інструментів вирішення проблем управління підприємством. Він містить у собі знання, навички та виробничий досвід конкретних людей і нематеріальні активи, що включають патенти, бази даних, програмне забезпечення, товарні знаки та ін., які продуктивно використовуються з метою максимізації прибутку та інших економічних і технічних результатів (рис. 1). Сфера компетенцій стає первинною по відношенню до інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал збільшує економічну конкурентоспроможність організації. Термін «талант-менеджмент» з'явився в 1990-ті роки і передбачає діяльність у галузі управління персоналом, спрямовану на залучення співробітників в інноваційний процес, формування творчих стимулів і розвиток творчого потенціалу співробітників. Цей термін був запроваджений Девідом Уоткінсом із Softscape. Уперше був використаний у статті, опублікованій у 1998 р., й у подальшому розвинений у книзі «Системи управління талантами» [6] у 2004 р., проте зв'язок між розвитком людських ресурсів і ефективністю організаційної структури був визнаний у 1970-х роках.

У кінці 1990-х років міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Це стало поштовхом для керівників найбільших корпорацій, таких як General Electric, Procter&Gamble, дослідити сферу роботи з талантами в їхніх компаніях.

На думку Еда Майклза, Хелен Хендфілд-Джонс і Бета Екселрода [9], експертів компанії McKinsey, таланти – це «найкращі та найяскравіші» співробітники, і саме «передові» 10–20% працівників становлять найбільшу цінність для компанії. У будь-якому підприємстві 20% співробітників приносять 80% результату. Ці 20% співробітників, що належать до категорії «А», важливо утримувати в компанії і наділяти більшою відповідальністю та самостійністю у прийнятті рішень. Категорія «В» включає 64% співробітників, «середньостатистичних виконавців», але їхній внесок у компанію становить 16%. Остання категорія «С» представлена 16% працівників, які приносять лише 4% результату (рис. 2).

Дуглас А. Реді, старший викладач із питань організаційної ефективності в Школі управління менеджменту MIT Sloan, засновник і генеральний директор ICEDR (Міжнародного консорціуму з питань досліджень виконавчого розвитку), у статті в Harvard Business Review [10] виокремив тип так званих HiPo-працівників (від англ. High Potential), тобто працівників із високим потенціалом, що відрізняються від інших талановитих працівників та звичайних працівників організації. Згідно з твердженням Дугласа А. Реді, HiPo-працівники – це працівники, які значною мірою та послідовно перевершують інших співробітників у різних умовах та обставинах. Попри максимальну продуктивність вони також поводять себе повністю відповідно до організаційної культури та цінностей компанії. Окрім того, вони демонструють високу здатність до зростання та досягнення успіху впродовж усієї своєї кар'єри в організації швидше та ефективніше за інших своїх співробітників.

Опитування, проведені PWC та SHL Talent Assessments, показали, що в сучасних компаніях побутує думка про те, що лише один працівник із семи талановитих може претендувати на статус HiPo, а саме працівник, що вміє ефективно працювати, здатний замінити керуючі посади та може забезпечити ривок розвитку компанії

Рис. 1. Складники інтелектуального капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8]

Рис. 2. Частка співробітників кожної категорії, на думку експертів компанії McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі [9]

в перспективі. Ті ж дослідження довели, що такі працівники приносять до 93% усього доходу компанії і докладають у середньому на 21% більше зусиль за інших своїх співробітників. Проте не слід ототожнювати високопотенційних працівників, здатних зайняти керуючі посади, з кадровим резервом організації. Звісно, найправильніше, якщо до кадрового резерву одразу потрапляють HiPo-працівники, проте на практиці це не завжди так. Такі працівники більш динамічні, адаптивні і часто прагнуть центрострімкої або горизонтальної кар'єри, маючи, однак, амбіції зростати вгору. Середньостатистичний же кадровий резерв проходить вертикальну кар'єру, плануючи її завчасно і виконуючи для цього низку послідовних кроків.

Рис. 3 ілюструє три найважливіші характеристики HiPo працівника за версією СЕВ (Corporate Executive Board) – компанії, яка досліджує багато питань, пов'язаних з управлінням талантами в організаціях.

Під час роботи з HiPo-працівниками слід звертати увагу на такі характеристики: амбіції, які відображають готовність працівника займати керівні посади та брати на себе ключові ролі, бути формальним чи неформальним лідером в команді,

прагнути надихати інших та самому систематично зростати й розвиватися; можливості, які можна трактувати як комплекс умінь, знань, навичок, досвіду та інших важливих для провідних завдань в організації показників; залучення, що показує бажання й можливість працівника брати участь у житті компанії.

На жаль, більшість підприємств докладає недостатню кількість зусиль на утримання і розвиток уже працюючих співробітників. Відповідальність за професійне вдосконалення різних навичок підлеглих лежить на лінійних керівниках. Вирішити цю проблему здатна ефективна стратегія управління талантами. Проте спершу необхідно визначитися з категоріальним апаратом поняття «талант-менеджмент». Існує безліч підходів до трактування сутності поняття «талант-менеджмент». У табл. 2 проаналізуємо, як цей термін визначався закордонними та вітчизняними науковцями та практиками.

Таким чином, дослідники вважають, що управління талановитими співробітниками – це стратегічний напрям, який орієнтований на майбутнє і тісно інтегрований із цілями бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити дохід і продаж, скоротити витрати, прискорити інноваційний процес, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей компанії, що має негативний вплив на результат і стає джерелом конкурентної пасивності. Талант-менеджмент – це розділ HR-менеджменту, що спрямовує свою діяльність на пошук і залучення талановитих працівників, максимальне використання їхніх компетенцій, мотивацію і підтримку персоналу, забезпечуючи відповідні умови для співробітників, які дають змогу відчувати задоволення від роботи, з метою досягнення цілей організації та її розвитку в цілому.

Сучасні менеджери потребують стратегічного інструментарію в залученні талантів не менше, ніж

Рис. 3. Основні характеристики HiPo-працівників

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Таблиця 2

Наукові підходи до визначення сутності категорії «талант-менеджмент»

Автор	Визначення
Джон Салліван	Це комплексний підхід у HR, що передбачає інтеграцію людських процесів у стандартні бізнес-процеси, зміну відповідальності менеджерів, вимірювання успіху і продуктивності.
Тоні Девіс	Управління талантами – це залучення, розвиток та утримання осіб, які стабільно забезпечують найкращі результати в компанії.
Дерек Стоклі	Свідомий, цілеспрямований підхід, який застосовується для залучення, розвитку та утримання людей зі здатністю та здібностями, що здатні задовольнити поточні та майбутні організаційні потреби.
Пітер Друкер	Розвиток таланту є найважливішим завданням бізнесу – неодмінною умовою конкуренції в економіці знань.
Мейсон Карпентер, Талія Бауер, Беррін Ердоган	Управління талантами означає виявлення потреби у необхідному людському капіталі для організації та планування задоволення її.
Едвард Майклз	Інша думка, нове бачення, засноване на тому, що співробітники є основним активом компанії, додаткова конкурентна перевага.
М.Н. Ушева	Цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання й утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів у бізнесі.
С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов	Являє собою складну концепцію, яка поєднує у собі нові тенденції у сфері технології залучення, компенсування, мотивації, розвитку та утримання персоналу.
Н.Б. Кузнецова	Концепція управління талантами являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії.

Джерело: систематизовано автором

у використанні нових технологій. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії. Як показав досвід провідних компаній, вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. На рис. 5 візуалізовано стадії управління талантами. Перша стадія ідентифікації та залучення талантів характеризується пошуком працівників із високим потенціалом у колективі та зовнішньому середовищі. На цій стадії важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні у світі спостерігається тенденція зростання частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами [12]. Сама стадія управління талантом включає у себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, за яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за поліпшення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії

як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових [13]. На цій стадії для виявлення талановитих співробітників використовується оцінка працівника, яка дає змогу підтвердити або спростувати потенціал співробітника. Оцінка потенціалу талановитого співробітника передбачає виявлення як його справжнього рівня компетентності і результативності, так і його потенціалу, здатності до розвитку [14].

Кожен талановитий співробітник має власний життєвий цикл (рис. 4).

Розвиток талантів передбачає створення та реалізацію плану розвитку співробітників. Для розвитку кожного працівника розробляється індивідуальний план, у них вкладають, їх просувають по кар'єрних сходах, а після оцінюють їхню роботу [16]. Важливо відзначити, що витрати на вдосконалення HiPo-працівника перевищують витрати на звичайного працівника. Проаналізуємо особливості формування системи талант-менеджменту підприємства (табл. 3).

Процес відстеження та оцінка ефективності управління талантами базується на відстеженні єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контролі витрат на управління талантами.

Висновки з проведеного дослідження. Результати дослідження дали змогу визначити основні складники системи управління талантами: управління кар'єрним розвитком і просуванням;

Рис. 4. Життєвий цикл талановитого працівника

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Таблиця 2

Особливості формування системи талант-менеджменту підприємства

Параметри порівняння	Рівні управління		
	Планування заміни	Планування наслідування	Талант-менеджмент
Завдання	Управління ризиками	Стратегічне кадрове забезпечення та розвиток	Всезагальне наслідування в розвитку
Об'єкт впливу	Ключові керівні позиції	HiPo	Усе підприємство
Оцінка	Професійний потенціал та діяльність	Оцінка прогресу діяльності та лідерських компетенцій	Усі здатності та результати мають значення
Результат	План заміни для ключових позицій	Розвиток та кар'єрний план для HiPo компетенцій	Повністю інтегровані у HR-процеси системи розвитку та розкриття талантів
Кар'єра	Лінійна, переважно за функціоналом	Міжфункціональна, міжрегіональна та міждивізійна ротація	Гнучка, міжфункціональна як за географією, так і у бізнесі
Періодичність	Щорічний огляд	Щорічний огляд із плануванням розвитку	Безперервно, з постійним зв'язком з іншими HR-процесами
Учасники	Керівники	Менеджери	Працівники, спеціалісти з управління персоналом, керівництво
Відношення працівників	Згода	Згода	Участь

Джерело: запропоновано автором на основі [17; 18]

організаційний менеджмент; мотивація як процес; навчання – управління знаннями та навичками. Точкою відліку для побудови системи управління талантом є зміна установки по відношенню до персоналу, тобто її орієнтація на таланти. Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги. Ця установка може бути реалізована за двома напрямками: у вигляді «війни за таланти» або «війни за креатив». Здатність управляти талантами може стати стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу, який дасть змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Формування системи талант-менеджменту

на підприємстві не може бути ізольованим від бізнес-стратегії. Слід урахувати всі особливості її формування на кожному етапі, а також вчасно реагувати на зміни як усередині компанії, так і поза її межами. Отже, управління талановитими співробітниками – це невід'ємна складова частина підприємства, що тісно інтегрована із цілями бізнесу. Успішні практики управління талановитими співробітниками дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити дохід і продаж, скоротити витрати, прискорити інноваційний процес, а менш успішні практики або їх відсутність перешкоджають досягненню цілей компанії, що має негативний вплив на результат і стає джерелом конкурентної пасивності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. URL: <http://hrm.ru/upravlenie-talantami-zapadnaja-blazh-ili-budushhee-rossijskogo-biznesa> (дата звернення: 18.09.2020).
2. Gardner H. Multiple Intelligences: The Theory in Practice, Basic UK, 2000. Books, New York, 1993. 25 p.
3. Балабанова Л.В., Сарадак О.В. Управление персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. Санкт-Петербург, 2001. 288 с.
5. Клецова Н.В. Залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 427–432.
6. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc., 1998. 56 p.
7. Blackman D. Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability: Conference proceedings of the *Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference*, 28–30 April 2008, Copenhagen, Denmark. International Research Society for Public Management, 26–28 March, Brisbane, Australia.
8. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship and the New Paradigm for Buckingham M., Vosburgh R.M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*. M. Buckingham. 2001. Vol. 24. № 4. P. 17–23.
9. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 261 с.
10. Douglas A. Ready. Are You a High Potential? *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential> (дата звернення: 12.03.2021).
11. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. № 4. P. 115–120.
12. 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.
13. Баскина Т. Техника успешного рекрутмента. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 288 с.
14. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 250 с.
15. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / пер. с англ. И. Малкова. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 1038 с.
16. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Развитие таланта и модернизация образования. Тверь : СФК-офис, 2012. 327 с.
17. Вікулова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент організацій». Київ, 2019.
18. Робертсон А. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. А. Робертсон, Г. Эбби. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 176 с.

REFERENCES:

1. Shahbazov A. (2016) Upravlenie talantami. Zapadnaya blazh ili budushchee rossijskogo biznesa. *Biznes-obrazovanie v Rossii i za rubezhom* [Talent management. Western whim or the future of Russian business]. Available at: <http://ubo.ru/articles> (accessed 18 September 2020).
2. Gardner H. (1993) Multiple Intelligences: The Theory in Practice, Basic UK, 2000. Books, New York, 25 p.
3. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom [Human Resource management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
4. Bruking E. (2001) Intellectualnyj kapital [Intellectual capital]. Saint-Petersburgh: Piter. (in Russian)
5. Kletsova N.V. (2015) Zaluchennia naimanykh pratsivnykiv z vysokym potentsialom u silskohospodarski pidpriemstva Ukrainy [Attracting employees with high potential in agricultural enterprises of Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 427–432.
6. Watkins D. (1998) Lightyear-An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated. Available at: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012SoftscapeDocument.pdf> (accessed 14 March 2021).
7. Blackman D. (2008) Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability. Proceedings of the *Organization Learning, Knowledge and Capabilities* (Copenhagen, Denmark April 28–30, 2008), Denmark: International Research Society for Public Management, pp. 36–42.
8. Boudreau J.W., Ramstad P.M. (2001) Talentship and the New Paradigm Human Resource Planning, vol. 24, no. 4, pp. 17–23.
9. Majklz E., Hendfild-Dzhons H., Ekselrod E. (2005) *Vojna za talanty* [War for talent]. Moscow: Ivanov and Ferber.
10. Douglas A. Ready (2010) Are You a High Potential? *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential> (accessed 24 March 2021).
11. Barron M. (2007) Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, vol. 25, no 4, pp. 115–120.
12. Vynnychuk R., Khudoba N. (2015) Osoblyvosti upravlinnia talantamy v Ukraini v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»], vol. 11 (2), pp. 68–71.
13. Baskina T. (2014) Tekhniki uspeshnogo rekrutmenta [Successful recruitment techniques]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
14. Adizes I.K. (2008) *Razvitie liderov. Kak ponyat' svoy stil' upravleniya i effektivno obshchat'sya s nositeliymi inykh stiley* [Leading the Leaders: How to enrich your style of management and handle people whose style is differe]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
15. Armstrong M. (2009) *Praktika upravleniya chelo-vecheskimi resursami* [A Handbook of human resource management practice]. Saint-Peterburg: Piter. (in Russian)

16. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. (2012) Razvitie talanta i modernizacziya obrazovaniya [Development of talent and modernization of education]. Tver: SFK-ofis. (in Russian)

17. Vikulova A.O. (2019) Konspekt lektsii z dystsyplyny «Menedzhment orhanizatsii [Synopsis of lectures

on the subject "Management of organizations]. Kyiv. (in Ukrainian)

18. Robertson A., Ebbs, G. (2004). Upravlenie talantami. Kak izvlech vygodu iz talanta vashikh podchinykh [Talent management. How to capitalize on the talent of your subordinates]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub.