

СЛАВА УКРАЇНІ! ГЕРОЯМ СЛАВА!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 12'2023

(видається з 1994 року)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.12>

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2020 р. № 886 (економічні науки).

Наказ Міністерства освіти і науки України від 24 вересня 2020 р. № 1188 (юридичні науки).

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 р. № 353/10 (облік та аудит).

Реєстраційне свідоцтво КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 18 від 13 грудня 2023 р.).

Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 18.12.2023

Формат 60×84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: вул. Хрещатик, 44, м. Київ, 01001

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2023
© "Економіка. Фінанси. Право",
2023

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

GLORY TO UKRAINE! GLORY TO THE HEROES!



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ECONOMICS

FINANCES

LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 12'2023

(issued from 1994)

ISSN 2786-5517 (Online), ISSN 2409-1944 (Print)

<https://doi.org/10.37634/efp.2023.12>

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 886 of July 02, 2020 (economic sciences).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 on September 24, 2020 (legal sciences).

Order of Audit Chamber of Ukraine № 353/10 on December 21, 2017 (accounting and audit).

Registration Certificate – KV № 21620-11520PR on October 12, 2015.

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.

Journal's DOI: 10.37634/efp.

Founders:

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

The papers must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 18 of December 13, 2023). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 18.12.2023

Format 60×84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office:

Khreshchatyk str., 44, Kyiv, 01001

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua



*The subject of
publishing*

© "Analytik", 2023
© "Economics. Finances. Law",
2023

Typography: LLC "International Business
Center"

Головний редактор

Валентина Левченко, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВІГО «Спілка аудиторів України» (Україна)

Шеф-редактор

Володимир Головач, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик»»; Заслужений юрист України (Україна)

Заступник головного редактора

Тетяна Головач, д.е.н., професор, аудитор, заступник директора з наукової роботи Інституту аудиту (Україна)

Члени редакційної колегії з економічних наук:

Антон Бойко, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет (Україна)

Олена Величко, к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Анатолій Герасимович, д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Тетяна Гільорме, д.е.н., доцент, п.н.с., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Науково-дослідний інститут енергоефективних технологій та матеріалознавства) (Україна)

Любомира Кіндратська, д.е.н., професор, професор кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ірина Криштопа, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Юрій Манцевич, д.е.н., доцент, вчений секретар, Дер-жавне підприємство «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування» (Україна)

Олена Петрик, д.е.н., професор, завідувачка кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Петер Плавчин, доктор наук, проф. інж., ректор Академії Данубіус (Словацька Республіка)

Свенія Полякова, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес). Вищий навчальний заклад «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка» (Україна)

Олена Потішняк, д.е.н., професор, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка (Україна)

Юлія Слободяник, д.е.н., професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Евангелос Сіскос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії (Греція)

Сергій Ткаченко, д.е.н., професор, ректор, Вищий навчальний заклад "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»", академік Академії економічних наук України (Україна)

Віктор Тринчук, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України (Україна)

Людмила Чижевська, д.е.н., професор, професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)

Члени редакційної колегії з правових наук:

Гульнара Балгімбекова, к.ю.н., зав. кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова (Казхстан)

Олександр Бригинець, д.ю.н., професор, Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова; член Союзу юристів України (Україна)

Віктор Василінчук, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності, Національна академія внутрішніх справ; Заслужений юрист України, полковник поліції (Україна)

Сергій Константинов, д.ю.н., професор, зав. кафедри адміністративної діяльності, Національна академія внутрішніх справ (Україна)

Ігор Озерський, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу, Чорноморський національний університет імені Петра Могили; академік Національної академії наук вищої освіти України (Україна)

Малгожата Скоржевська-Амберг, доктор філософії, адвокат, кафедра теорії, філософії та історії права, юридичний коледж, Університет Козмінського (Польща)

Юрій Фрицький, д.ю.н., професор, професор кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету «Україна»; Заслужений юрист України. Член Центральної виборчої комісії (Україна)

Анатолій Яровий, к.ю.н., доцент, суддя у відставці; член міжнародної поліцейської асоціації (українська секція) (Україна)

Відповідальний редактор: Леся Поповецька-Демченко (Україна-Франція)

Випусковий редактор: Анна Туманян (Україна)

Editors-in-chief

Valentyna Levchenko, Doctor of Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine" (Ukraine)

Volodymyr Holovach, PhD in Legal Sciences, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik"; Honored Lawyer of Ukraine (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Tetiana Holovach, Doctor of Economics, Professor, auditor, deputy director for scientific work of the Institute of Audit (Ukraine)

Members of the editorial board of Economic Sciences:

Anton Boiko, PhD in Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics department, Sumy State University (Ukraine)

Olena Velychko, PhD in Economics, Associate Professor of International Finances department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Anatolii Herasymovych, Doctor of Economics, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Tetiana Hilorme, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher, Oles Honchar Dnipro National University (Research Institute of Energy-Efficient Technologies and Materials Science) (Ukraine)

Liubomyra Kindratska, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Iryna Kryshchopa, Doctor of Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Yurii Mantsevych, Doctor of Economics, Associate Professor, Scientific Secretary, State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development" (Ukraine)

Olena Petryk, Doctor of Economics, Professor, Head of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Peter Plavcan, Dr.h.c., prof. Ing., Rector, Vysoka skola Danubius (Slovakia)

Yevheniia Poliakova, PhD in Economics, Associate Professor of Finances and Banking department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"» (Ukraine)

Olena Potyshniak, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Organization of Production, Business and Management department, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture (Ukraine)

Yuliia Slobodanyk, Doctor of Economics, Professor, Professor of the auditing department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine)

Evangelos Siskos, Doctor of Economics, Professor, University of Western Macedonia (Greece)

Serhii Tkachenko, Doctor of Economics, Professor, Rector, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»; academician of Academy of Economic Sciences of Ukraine (Ukraine)

Viktor Trynchuk, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Financial Markets department, University of the State Fiscal Service of Ukraine (Ukraine)

Liudmyla Chyzhevska, Doctor of Economics, Professor, Professor of Information Systems in Management and Accounting department, State University "Zhytomyr Polytechnic" (Ukraine)

Members of the editorial board of Legal Sciences:

Gulnara Balgimbekova, PhD in Legal Sciences, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University named after E.A. Buketov (Kazakhstan)

Oleksandr Bryhinets, Doctor of Legal Sciences, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law; member of the Union of Lawyers of Ukraine (Ukraine)

Viktor Vasylynychuk, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Operational and Investigating department, National Academy of Internal Affairs; Honored Lawyer of Ukraine, colonel of the Police (Ukraine)

Serhii Konstantinov, Doctor of Legal Sciences, Professor, Head of the Administrative Activity department, National Academy of Internal Affairs (Ukraine)

Ihor Ozerskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process department, Petro Mohyla Black Sea National University; academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine (Ukraine)

Malgorzata Skorzewska-Amberg, PhD, DSc, Theory, Philosophy and History of Law department, College of Law, Kozminski University (Poland)

Yurii Frytskyi, Doctor of Legal Sciences, Professor, Professor of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University; Honored Lawyer of Ukraine, member of the Central Election Commission (Ukraine)

Anatolii Yaroviyi, PhD in Legal Sciences; retired judge; member of the International Police Association (Ukrainian section) (Ukraine)

Managing editor: Lesia Popovetska-Demchenko (Ukraine-France)

Issue Editor: Anna Tumanian (Ukraine)

ЗМІСТ

<i>ЛЕОНТЬЄВА Л.В.</i> Поняття дискримінації за ознаками статі в міжнародній та національній системі захисту прав людини	6
<i>МАЛИНОВСЬКА Ю.Б., ДИМАШОК О.В., ХАВИЧ А.Р., БЛОНІЖКА В.П.</i> Удосконалення управління державно-приватним партнерством в умовах змін	10
<i>ІВАНОВСЬКА А.М.</i> Актуальні питання здійснення цифровізації надання адміністративних послуг у сфері оподаткування в Україні: нормативно-правовий аспект	15
<i>ЄПІФАНОВА І.М.</i> Машинобудування як стратегічна галузь країни: проблеми, стратегії вирішення	20
<i>КОВАЛИК О.А., БІБІК Д.В.</i> Управління міжнародним логістичним забезпеченням діяльності підприємства	26
<i>ФОМЕНКО В.С., ІГНАТЕНКО Т.В.</i> Валютні розрахунки під час війни	29
<i>КИРИЛЕНКО О.М., НОВАК В.О., ЛУК'ЯНЕНКО М.О.</i> Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту	34
<i>КОРАБЛІНОВА І.А., ГАНЖА К.С.</i> Цифрові екосистеми у міжнародному технологічному бізнесі	38
<i>ЛОГВІНОВСЬКА С.І., КИР'ЯЗОВА Т.О.</i> Вплив податку на доходи фізичних осіб на формування доходів бюджету України	44
<i>ІГНАТЕНКО Т.В., ЗАКРЕВСЬКА О.М.</i> Облік бартерних операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств	48
<i>МЕРКУЛОВ М.М., МЕТІЛЬ Т.К.</i> Визначення ключових факторів успіху інноваційно-активного промислового підприємства у конкурентному середовищі	52
<i>ГРИГОР'ЄВ О.Ю., ПЕТРИШИН Н.Я., ТОДОЩУК А.В.</i> Методичні рекомендації з цифрового рейтингування профільних показників підприємств	59
<i>ДОВГОПОЛ Н.В., ІГУМЕНЦЕВА Н.В., ПЕРЕСАДА О.В., КРАШОЦОК В.І.</i> Парадигма менеджменту інвестиційного проєкту: виклики бюджетування	69
<i>КРАСОВСЬКА О.Ю., ЧАТЧЕНКО О.Є., КИРЧАТА І.М., АНТИПЕНКО Н.В.</i> Менеджмент "зелених" інвестицій в умовах нової глобальної архітекτονіки	73
<i>КОВТУНЕНКО Ю.В., БОЧЕВАР І.В.</i> Управління інтелектуальним капіталом підприємства у часи великих змін	77
<i>СВІДРИК С.М., ОГЕРЧУК Ю.В.</i> Розроблення бюджетів міжнародних проєктів у контексті підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності	81
<i>СОБЧУК А.Ю.</i> Практика Європейського суду з прав людини стосовно порушення права на захист	87
<i>МАЗУР О.М., ГЛИВА С.Р., ПЕРЕДАЛО Х.С.</i> Про деякі аспекти оцінювання компетентностей працівників зовнішньоекономічних підрозділів	92
<i>КРИВОХИЖА Є.М., ЛЕВЧЕНКО О.Ф., БЕРЛЯК Г.В.</i> Фінансування агропромислового комплексу України: проблеми та перспективи	98
<i>ЯСІНОВСЬКА І.Ф., ПРИСТУПЧУК О.Ю.</i> Проблеми фінансування малого бізнесу в Україні	103
<i>ТУМАНЯН А.</i> Поведінкові аспекти бухгалтерського обліку та аудиту	108
<i>ІГНАТЕНКО Т.В., ДУНДАР Д.С.</i> Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок	112
<i>ТАРАВАТ А.С.</i> Міжнародний досвід державного регулювання та контролю у сфері публічних закупівель	117
<i>ГОРОДЕЦЬКА Т.Б., ІВАЩЕНКО А.Г.</i> Напрями підвищення комерційної ефективності торговельного підприємства	122
<i>ЧЕПЕЛЬ О.В.</i> Шляхи вдосконалення привілеїв свідка	127

CONTENTS

<i>L. LEONTIEVA</i> . The concept of discrimination on the basis of gender in the international and national system of human rights protection	6
<i>Y. MALYNOVSKA, O. DYMASHOK, A. KHAVYCH, V. BILONIZHKA</i> . Improving the management of public-private partnership in the conditions of change	10
<i>A. IVANOVSKA</i> . Current issues of digitalizing the provision of administrative services in the field of taxation in Ukraine: regulatory and legal aspect	15
<i>I. YEPIFANOVA</i> . Mechanical engineering as a strategic industry in Ukraine: problems, solution strategies	20
<i>O. KOVALYK, D. BIBIK</i> . Management of international logistics support of enterprise activity	26
<i>V. FOMENKO, T. IHNATENKO</i> . Currency calculations during the war	29
<i>O. KYRYLENKO, V. NOVAK, M. LUKIANENKO</i> . Development and talent management in the HR management system	34
<i>I. KORABLIANOVA, K. HANZHA</i> . Digital ecosystems in international technological business	38
<i>S. LOHVINOVSKA, T. KYRIAZOVA</i> . Influence of personal income tax on budget income formation of Ukraine	44
<i>T. IHNATENKO, O. ZAKREVSKA</i> . Accounting of barter operations of foreign economic activity of enterprises	48
<i>M. MERKULOV, T. METIL</i> . Determination of key factors success of innovative and active industrial enterprises in a competitive environment	52
<i>O. HRYHORIEV, N. PETRYSHYN, A. TODOSHCHUK</i> . Methodological recommendations for digital rating of economic indicators of enterprises	59
<i>N. DOVHOPOL, N. IHUMENTSEVA, O. PERESADA, V. KRASNOSHCHOK</i> . Investment project management paradigm: budgeting challenges	69
<i>O. KRASOVSKA, O. CHATCHENKO, I. KYRCHATA, N. ANTYPENKO</i> . Management of "green" investments within the context of the new global architectonics	73
<i>Y. KOVTUNENKO, I. BOCHEVAR</i> . Management of the intellectual capital of the enterprise in times of great changes	77
<i>S. SVIDRYK, Y. OHERCHUK</i> . The budgets development of international projects in the context of improving the efficiency of foreign economic activities	81
<i>A. SOBCHUK</i> . Practice of the European Court of Human Rights regarding violations of the right to protection ...	87
<i>O. MAZUR, S. HLYVA, K. PEREDALO</i> . On some aspects of assessing the competencies of employees in foreign economic departments	92
<i>Y. KRYVOKHYZHA, O. LEVCHENKO, H. BERLIAK</i> . Financing of the agricultural industrial complex of Ukraine: problems and prospects	98
<i>I. YASINOVSKA, O. PRYSTUPCHUK</i> . Problems of financing small businesses in Ukraine	103
<i>A. TUMANIAN</i> . Behavioral aspects of accounting and auditing	108
<i>T. IHNATENKO, D. DUNDAR</i> . Models of the enterprise entering the foreign market	112
<i>A.S. TARAWAT</i> . International experience of public administration and control in the public procurement	117
<i>T. HORODETSKA, A. IVASHCHENKO</i> . Directions of increasing the commercial efficiency of a trading enterprise	122
<i>O. CHEPEL</i> . Ways to improve witness privileges	127

Оксана Миколаївна КИРИЛЕНКО

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: ons@ua.fm

Валентина Олексіївна НОВАК

к.е.н., професор, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: novak.nau@mail.ru

Максим Олександрович ЛУК'ЯНЕНКО

студент, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено стратегії та методи, що застосовуються організаціями для залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників. Обґрунтовано важливість ефективного управління талантами в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за висококваліфікованими фахівцями стає все більш інтенсивною. Розроблено рекомендації для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.

Ключові слова: менеджмент, HR-менеджмент, управління талантами, залучення талантів, утримання талантів, конкурентні переваги, стратегії управління

ВСТУП

Актуальність цієї теми обумовлено значною кількістю факторів, що безпосередньо впливають на сучасний ринок та, як наслідок, на менеджмент загалом та HR-менеджмент більшості корпорацій в усьому світі. Сучасний бізнес став більш конкурентоспроможним і динамічним. Організації постійно шукають шляхи залучення та утримання висококваліфікованих працівників, які є ключовим ресурсом і можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу.

З появою нового покоління працівників, таких як «міленіали» та покоління «Z», змінюються уподобання, цінності та очікування роботи [2]. Організації повинні адаптуватися та розробляти стратегії управління талантами, які відповідають цим змінам.

Швидкий темп розвитку технологій впливає на організації та їхню потребу в нових навичках і компетенціях співробітників. Це вимагає активного розвитку та управління талантами для забезпечення наявності необхідних навичок в організації. В умовах глобального ринку праці організації стикаються з необхідністю залучення до управління талантів з різних культур і країн. Вміння працювати з міжкультурними командами та розроблення глобальних стратегій управління талантами стають ключовими компетенціями.

Успішне управління талантами також потребує розвитку лідерських навичок у керівників. Менеджмент потребує здатності виявляти та розвивати потенційних лідерів, які будуть готові керувати компанією в майбутньому.

МЕТА статті – дослідження розвитку і управління талантами та розроблення рекомендацій для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є теоретичні аспекти і реко-

мендації з розвитку та управління талантами, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених. Важливість управління талантами та його роль у створенні конкурентної переваги для організації досліджували: P. Cappelli, J. Pfeffer, D. Ulrich, G. Hamel та ін. [2]. Тему розвитку талантів відображено у працях науковців: C. Dweck, Sir K. Robinson, M. Csikszentmihalyi, R. Greene [1]. Питаннями утримання талантів займалися R. Morton, J. Goodnight, P. Holzapfel, В. Легка, Ю. Лисовець та ін. [2]. Виклики, з якими стикаються організації в галузі розвитку та управління талантами досліджували: J. Boudreau, L. Gratton, R. Boyatzis, A. Зайцев, В. Шумило та ін. [3, 5]. Для узагальнення дослідженості наукових досліджень та розгляду еволюції наукових підходів авторами застосовано дефінітивний метод та метод компонентного аналізу; для виявлення тенденцій діяльності підприємств у напрямі розвитку та управління талантами – методи агрегування та наукової абстракції.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасному світі через стрімкий розвиток та активізацію усіх видів бізнесу перед HR-менеджерами різних компаній постає досить важлива справа – знайти та утримати талановитих працівників у тих чи інших сферах. Іноземні та вітчизняні науковці, що досліджували цю тему, вважають її вкрай важливою для подальшого розвитку світового бізнесу.

Наукова новизна

Науково обґрунтовано основні аспекти HR-менеджменту, розвитку та управління талантами в рамках цієї сфери, що, зі свого боку, ґрунтується на системному підході, імплементація якого дасть змогу адаптуватися до змін, зумовлених впливом зовнішнього середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ

Управління талантами має величезне значення і ві-

діграє ключову роль у створенні конкурентних переваг для організацій, що допомагає організації залучати висококваліфікованих співробітників і утримувати їх. Талановиті співробітники вносять великий внесок у розвиток і успіх організації. Вони володіють необхідними навичками, знаннями та досвідом, які сприяють досягненню бізнес-цілей.

Управління талантами спрямоване на розвиток потенціалу співробітників. Організації, які інвестують у розвиток своїх талантів, створюють умови для підвищення їх професійних навичок, знань і лідерських здібностей. Розвиток талантів дає змогу компаніям формувати ефективні команди і забезпечувати довгострокову стабільність та зростання.

Талановиті співробітники часто мають високий ступінь креативності та інноваційності. Управління талантами стимулює розвиток і прояв цих якостей, створюючи середовище, де ідеї може бути висловлено, й інновації може бути втілено в життя. Це дає змогу організаціям бути більш конкурентоспроможними та адаптуватися до змін на ринку.

Управління талантами включає розвиток лідерських якостей у співробітників та стратегію наступності. Постійний розвиток нових лідерів і підготовка кадрів на керівних посадах забезпечує безперервність в управлінні та сприяє довгостроковій стійкості організації.

Ефективне управління талантами дає змогу організації створити і підтримати конкурентні переваги на ринку. Компанії, які інвестують у розвиток своїх талантів, можуть залучати кращих співробітників, розробляти інноваційні продукти і послуги, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і бути адаптивними до змін зовнішнього середовища.

У сфері бізнесу є досить велика кількість **методів залучення талантів**, які організації можуть застосовувати для залучення висококваліфікованих та перспективних працівників. Серед них можна виділити такі:

- рекрутинг через зовнішні джерела;
- внутрішній рекрутинг;
- програми стажування та партнерства з університетами;
- брендинг роботодавця;
- рекомендації співробітників;
- залучення пасивних кандидатів.

Організації можуть залучати таланти, публікуючи вакансії на зовнішніх платформах і сайтах для пошуку роботи. Це можуть бути спеціалізовані сайти, професійні соціальні мережі або рекрутингові агентства. Компанії також можуть здійснювати пошук через соціальні мережі та професійні спільноти.

Замість того, щоб залучати зовнішніх кандидатів, організації можуть шукати таланти всередині власної компанії. Це може бути здійснено шляхом оголошення вакансій і надання можливостей для наявних співробітників пройти внутрішні кар'єрні переміщення або зайняти ролі з більшою відповідальністю.

Організації можуть створювати програми стажування та встановлювати партнерства з університетами та навчальними закладами. Це дає змогу залучення молодих талантів, які тільки починають свою кар'єру. Стажери можуть отримати практичний досвід роботи, і у разі успішного проходження програми можуть стати потенційними кандидатами на постійні посади.

Організації можуть активно розробляти свій бренд як привабливого роботодавця. Цього можна досягти за допомогою маркетингових кампаній, створення привабливого корпоративного іміджу, активної участі у професійних подіях та конференціях та створення позитивного досвіду роботи для співробітників. Успішний брендинг роботодавця може залучити талановитих кандидатів і збільшити інтерес до компанії.

Організації можуть впроваджувати програми стимулювання та заохочення працівників за рекомендації кандидатів. Рекомендації працівників, які вже працюють у компанії, можуть бути цінними, оскільки вони мають особистий досвід роботи та розуміння особливостей компанії.

Не всі таланти активно шукають роботу, але вони можуть бути зацікавлені в нових можливостях. Пошук пасивних кандидатів може бути проведено через активну присутність у професійних мережах та громадах, а також через прямий підхід до потенційних кандидатів.

Також у сфері HR-менеджменту неможна обійтися без стратегій навчання та розвитку талантів, які організації можуть застосовувати для ефективного розвитку своїх співробітників і покращення їх професійних навичок. Серед них, вважаємо за доцільне, виділити такі.

Навчання на робочому місці. Це один з найбільш поширених методів навчання, коли співробітник навчається, виконуючи реальні завдання і обов'язки своєї посади. Такий підхід дає змогу застосовувати нові знання і навички безпосередньо в робочому середовищі та відразу бачити результати роботи.

Менторство і коучинг. У застосуванні цієї стратегії досвідчені співробітники (ментори) працюють з менш досвідченими співробітниками, допомагаючи їм розвиватися, навчаючи і передаючи свій досвід і знання. Коучинг також може бути застосовано для індивідуального розвитку співробітників і досягнення конкретних професійних цілей.

Курси та вебінари. Організації можуть надавати своїм працівникам доступ до спеціальних курсів, семінарів та вебінарів, які допомагають розширити знання з певних областей чи тем. Такі навчальні програми можуть бути внутрішніми або зовнішніми і проводитися спеціальними освітніми партнерами.

Розвиток лідерських якостей. Для співробітників з потенціалом лідерства організації можуть розробляти спеціальні програми для розвитку лідерських якостей. Це може включати участь у семінарах з лідерства, управлінських курсах, тренінгах з комунікаційних навичок тощо.

Розвиток м'яких навичок. Організації можуть зосередитись на розвитку м'яких навичок у своїх співробітників, таких як: комунікація, управління часом, адаптивність, командна робота та емоційний інтелект. Ці навички мають велике значення для успішного розвитку кар'єри і можуть бути розвиваються в рамках спеціальних програм і тренінгів;

Внутрішні проекти та спеціальні завдання. Організації можуть надати працівникам можливість працювати над внутрішніми проектами або спеціальними завданнями, які розширюють їх досвід та знання в певній галузі. Це може сприяти розвитку нових навичок та підвищенню рівня компетенції;

Інтернет-платформи та електронне навчання. Час від часу організації можуть застосовувати онлайн-

платформи та електронні курси для забезпечення навчання та розвитку працівників. Такий підхід дає змогу співробітникам отримувати знання і навчатися в зручний для них час, а також відстежувати свій прогрес;

Методи оцінювання потенціалу та плідності – також вкрай важливий складник розвитку та управління талантами.

Багато компаній застосовують щорічні або періодичні оцінювання ефективності, щоб оцінити роботу працівників протягом певного періоду часу. Це може базуватися на об'єктивних показниках, таких як досягнення бізнес-цілей та виконання завдань, а також на якісних оцінках керівників та колег.

Організації можуть визначити ключові компетенції, необхідні для успішної роботи в компанії, і застосовувати їх для оцінювання працівників. Ці компетенції можуть включати такі аспекти, як лідерство, спілкування, адаптивність та здатність працювати в команді.

Оцінювання за результатами роботи засноване на результаті роботи співробітника і його внесок у досягнення бізнес-цілей. Співробітник оцінюється на основі конкретних показників і досягнень, які він досяг в рамках своєї роботи.

Заслуговує на увагу і оцінювання поведінкових компетенцій (BARS) як метод, який поєднує якісні та кількісні аспекти [4]. Він застосовує шкалу, яка співвідносить поведінкові компетенції з конкретними показниками продуктивності. Цей метод дає змогу більш точно оцінювати та описувати продуктивність праці працівників.

В оцінюванні через 100%-й зворотний зв'язок співробітник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами. Це дає змогу отримати більш об'єктивну і всебічну оцінку продуктивності і компетенцій співробітника.

Працівник також може самостійно оцінити свою продуктивність та потенціал на основі певних критеріїв. Цей метод дає змогу працівникові більш усвідомлено оцінити свої сильні сторони та сфери розвитку.

Утримання талантів, як і все вищепераховане, є дуже важливою стратегією для компаній, щоб зберегти висококваліфікованих і цінних співробітників.

Компанії можуть розвивати унікальну та привабливу корпоративну культуру, яка підтримує та надихає працівників. Важливо створити атмосферу взаємоповаги, відкритості, справедливості і можливостей для професійного та особистісного зростання.

Компанії повинні створювати робочі середовища, які підтримують різноманітність і включають усіх працівників. Це включає повагу до різних культур, переконань, ідей та стилів роботи. Приділяти увагу справедливій можливості для розвитку всіх співробітників.

Компанії повинні надавати своїм працівникам можливості для професійного розвитку та зростання. Це може включати участь в навчальних програмах, тренінгах, семінарах, а також можливості для кар'єрного просування і переходу на нові позиції.

Утримання талантів передбачає забезпечення справедливої та конкурентоспроможної системи оцінювання та винагород. Компанії повинні пропонувати конкурентну заробітну плату, бонуси, премії, а також надійні пакети соціальних пільг для співробітників.

Компанії повинні забезпечувати гнучкість робочого часу, віддалену роботу, дні відпочинку та дні відпусток для досягнення балансу між роботою та особистим життям. Адаптація здоров'я і благополуччя співробітників також має важливе значення. Визначення та визнання успіхів і досягнень працівників може зіграти ключову роль у збереженні талантів. Компанії можуть застосовувати системи визнання, апробації або подарунків для оцінювання досягнень і подяки співробітникам за їх внесок.

Компанії можуть надавати індивідуальні кар'єрні плани та розроблення для співробітників, що дає змогу їм бачити чітку перспективу для розвитку своїх професійних кар'єр всередині компанії.

Організації у всьому світі стикаються з низкою викликів розвитку та управління талантами, які можуть вплинути на їх здатність залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників. На сучасному ринку праці є жорстка конкуренція за талановитих співробітників. Організації стикаються з проблемою залучення кваліфікованих кандидатів, особливо у високоспеціалізованих областях.

В організаціях можуть одночасно працювати співробітники різних поколінь, кожне з яких має свої унікальні цінності, очікування і стиль роботи. Це є одним із викликів в адаптації стратегій розвитку та управління з метою задоволення потреб різних поколінь.

Швидкий розвиток технологій і зміни в бізнес-моделях можуть привести до необхідності перегляду навичок і компетенцій співробітників. Організації повинні гарантувати, що їх співробітники мають актуальні знання та вміння.

Створення та розвиток лідерів всередині організації – це складний процес. Організації стикаються з викликом у підготовці нових лідерів і забезпеченні їх успішного переходу на керівні позиції.

Світова економіка стає все більш глобальною, і організації можуть мати співробітників з різних культур та етнічних груп. Управління різноманітною робочою силою потребує особливих навичок і підходів.

Впровадження нових стратегій управління талантами на різних рівнях управління може зустріти опір співробітників або викликати незадоволення. Менеджмент повинен ефективно керувати процесом змін і забезпечувати розуміння та підтримку працівників. З розвитком технологій багато організацій працюють з розподіленими за місцем розташування командами. Управління і розвиток талантів в таких умовах потребує нових методів і підходів. Важливість «м'яких» навичок, таких як: спілкування, вирішення проблем, креативність, керівництво та адаптивність, стає все більш високою. Організації повинні розробляти програми, що сприяють розвитку цих навичок.

ВИСНОВКИ

Розвиток та управління талантами в рамках HR-менеджменту – це вкрай важлива стратегічна практика, що сприяє ефективному використанню і збереженню найкращих співробітників в організації. Для досягнення успіху в цій області, кожна компанія повинна ретельно планувати та реалізовувати програми набору, розвитку та утримання талантів.

Список використаних джерел

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Зайцева Н.Г. Методи залучення та відбору талантів для інноваційного розвитку організацій. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 5-9.
3. Луценко Г.О. Стратегії навчання та розвитку персоналу в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 18. С. 78-81.
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Черевко О.І., Дегтярьова В.М. Управління персоналом як інструмент збереження талантів в організації. *Економічний вісник університету*. 2017. № 36. с. 14-20.

References

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Zaitseva N. Methods of attracting and selecting talents for innovative development of organizations. *Economy and state*. 2020. № 7. pp. 5-9. (in Ukrainian).
3. Lutsenko H. Strategies for training and personnel development in the context of ensuring sustainable development of the organization. *Economy and society*. 2019. No. 18. pp. 78-81. (in Ukrainian).
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Cherevko O., Dehtiarova V. Personnel Management as a tool for preserving talents in an organization. *Economic Bulletin of the university*. 2017. № 36. pp. 14-20. (in Ukrainian).

Oksana KYRYLENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of department, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>
e-mail: ons@ua.fm

Valentyna NOVAK

PhD in Economics, Professor, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>
e-mail: novak.nau@mail.ru

Maksym LUKIANENKO

student, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>
e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

DEVELOPMENT AND TALENT MANAGEMENT IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM

An exhaustive review of strategies, methods and practices related to talent management in organizations is presented. It analyzes modern approaches to attracting, developing and retaining talented employees, and also explores key problems, challenges and trends in this area. The importance of talent management and its role in creating a competitive advantage for organizations is reviewed. Various methods of attracting talent are considered, including active search and recruitment of candidates, the use of network resources and social media, as well as building an effective employer brand. Special attention is paid to the development of talents. Learning and development strategies are analyzed, including formal training programs, mentoring, coaching and online training. Methods of assessing the potential and productivity of employees, as well as ways to develop individual development plans and career growth are also considered. An important aspect is talent retention. Strategies for creating a favorable corporate culture, developing reward and incentive systems, as well as providing a variety of opportunities for professional and personal growth are considered. Special attention is paid to maintaining motivation and effective management of career expectations of talented employees. The challenges faced by organizations in the field of talent development and management, such as globalization, rapidly changing technologies and changing expectations of the younger generation of employees, are discussed. Trends are also discussed, including the development of flexible forms of work and the use of data analytics for decision-making in the field of talent management. This paper presents a complete and comprehensive study of the topic, offering readers extensive information and recommendations for effective talent management in a modern organization.

Keywords: management, HR management, talent management, talent acquisition, talent enhancement, competitive advantages, management strategies