

УДК 005:95

Винничук Р.О.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

Худоба Н.
студентка
Інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглядаються основні питання, присвячені управлінню талантами в організації. Зокрема, увага акцентується на особливостях цього процесу в Україні, а також на місці України в світовому рейтингу конкурентоспроможності з точки зору втримання талановитих працівників та створення для них належних умов життя та праці. Окрім того, авторами виділено та проаналізовано основні стадії процесу управління талантами.

Ключові слова: персонал, управління талантами, талант-менеджмент, компетенції.

Винничук Р.О., Худоба Н. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В УКРАИНЕ В УСЛОВИЯХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

В статье рассматриваются главные вопросы, посвященные управлению талантами в организации. В частности, внимание акцентируется на особенностях этого процесса в Украине, а также на месте Украины в мировом рейтинге конкурентоспособности с точки зрения удержания талантливых сотрудников и создания для них надлежащих условий жизни и труда. Кроме того, авторами выделены и проанализированы основные стадии процесса управления талантами.

Ключевые слова: персонал, управление талантами, талант-менеджмент, компетенции.

Vynnychuk R.O., Khudoba N. TALENT MANAGEMENT FEATURES IN UKRAINE IN CONDITIONS OF ECONOMICS INTELLECTUALIZATION

The article examines the main issues devoted to talent management in the organization. In particular, attention is focused on the specifics of this process in Ukraine, and on Ukraine's place in the global competitiveness ranking in terms of retaining talented employees and create appropriate conditions for their life and work. In addition, the authors identified and analyzed the main stage of talent management.

Keywords: personnel, talent management, talent management, competence.

Постановка проблеми. Побудова економіки знань, якою характеризується сучасне суспільство, зумовило необхідність переходу високорозвинутих організацій від поняття чисельності працівників до якісного складу персоналу. Спираючись на інтелектуальний капітал як основний чинник конкурентосдатності, організації змушені шукати інноваційні шляхи підвищення загального рівня компетенцій всіх працівників. Особлива увага в цьому випадку повинна зосереджуватися на управлінні талановитими, обдарованими, креативними та висококваліфікованими працівниками, 20% яких, відповідно до принципу Парето, здатні забезпечити 80% бажаного результату. Але це можливо лише за умови ефективно побудованої системи управління такими працівниками. Таким чином, виклики суспільства та швидкозростаюча боротьба за позиції на ринку зумовили появу такого напрямку управління, як талант-менеджмент.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття управління талантами або «талант-менеджмент» вперше був запропонований у 1997 р. компанією McKinsey в контексті вивчення впливу талановитих працівників на ефективність діяльності організації. Питанням управління талановитими працівниками займалися такі закордонні вчені, як П. Друкер, А. Робертсон, Д. Уоткінс, Е. Грем та ін. В українській науці предмет дослідження є досить новий і порівняно недосліджений. Можна виділити таких науковців, які звертають увагу на проблеми управління талантами в організації, як Н. Кузнецова [2], О. Продіус [5], В. Пікалов [4], Г. Захарчин [1]. Проте ціла низка ключових понять та

положень талант-менеджменту залишається невисвітленою, що зумовлює потребу ретельного аналізу стану та динаміки цього процесу в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Формулювання основних теоретичних положень та прикладних засад управління талантами в організації, а також виділення особливостей українського середовища для ефективного впровадження талант-менеджменту на вітчизняному ринку управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «талант-менеджмент» виникло порівняно нещодавно і потребує значних досліджень та уточнень. Доцільно звернути увагу на основні тенденції, якими характеризується розвиток управління талантами в умовах сьогодення. В першу чергу відбувається перегляд підходів до бюджетування персоналу – від зниження витрат на персонал до ефективності вкладень в розвиток та залучення певних категорій працівників. Оскільки потреби в талантах щороку стають все глобальнішими та гострішими, компанії змушені акцентувати увагу на оптимізації вкладень саме в цих працівників – від їх пошуку та рекрутингу до втримання їх в організації протягом тривалого періоду часу. Часто великі компанії ведуть пошук перспективного працівника по всьому світу, прагнучи забезпечити йому якнайкращі умови для прийняття пропозиції про співпрацю. Другою тенденцією є заміна тренінгів та семінарів на систему комплексного розвитку працівників, де основна увага приділятиметься розвитку особистісних якостей та професійних компетенцій талантів. В цьому напрямі актуальними є побудова власних корпоративних уні-

верситетів, співпраця з ВНЗ в контексті створення та впровадження інтегрованих навчальних програм з метою фокусування на безперервному навчанні персоналу. Також дослідники талант-менеджменту виділяють такі тенденції в сфері управління талантами, як: швидка зміна бізнес-циклів, що зумовлює необхідність адаптивного та оперативного реагування на зміни; стратегічна інтеграція компаній, яка спрямована на об'єднання зусиль всіх підрозділів та створення синергетичного ефекту від спільної роботи на благо організації тощо. Як вже було зазначено, основним з акцентів управління талантами є їх залучення в загальну систему менеджменту. Відчуття приналежності до реалізації основних стратегічних цілей може бути потужним мотиваційним фактором для підвищення лояльності талановитих та висококомпетентних працівників. В межах заходів щодо залучення працівників можемо виділити: можливість самостійного кар'єрного планування, внесення пропозицій щодо мотиваційних програм, формування робочого простору, участь у заходах щодо командоутворення і навіть залучення до побудови організаційної культури та формулювання корпоративних цінностей та традицій.

Ще однією тенденцією у сфері управління талантами є зростання значення та впливу технологій, соціальних мереж, автоматизації управлінських процесів тощо. Також слід зауважити, що зростають вкладення компаній в аналітику, яка стосується управління персоналом в цілому і талантами зокрема (Talent Analytics), що дасть змогу керівникам та hr-ам організації управляти талантами, ґрунтуючись на реальних даних, а не на суб'єктивних судженнях та загальноприйнятих правилах. Ці дослідження проводяться як на загальнонаціональних так і на організаційних рівнях. Проте перш ніж детально розглянути деякі з цих досліджень, окреслимо сутність самого поняття «талант» з метою кращого розуміння цієї категорії. В таблиці 1 подано трактування

поняття «талант» у наукових працях. Таким чином, можемо зробити висновок, що талант – це поєднання особливих здібностей людини з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, приносячи користь суспільству.

Перш ніж говорити про вітчизняну практику управління талантами, необхідно визначити загальний рівень талантів у країні. Дослідження, проведені у 2011 р. компанією Heidrick&Struggles, метою яких було встановлення глобального індексу талантів у світі, показали, що Україна знаходиться на 43-му місці серед 66-и країн світу з такими показниками [7]:

- обов'язкова освіта на дуже хорошому рівні (5-е місце серед усіх досліджуваних країн). Цей показник включає тривалість освіти, % витрат на освіту в структурі ВВП, рівень грамотності дорослого населення, співвідношення кількості вчителів та учнів тощо;

- вища освіта (7-е місце), показник містить кількість ВНЗ, які входять в ТОП-500 світу, % витрат на вищу освіту на душу населення та ін.;

- якість робочої сили (48-е місце). Сюди входять: мовні знання, технічні навички, дослідники, технологи та інші специфічні категорії. Такий низький рівень цього показника можна пояснити значним відтоком інтелектуального капіталу з України;

- сприятливість зовнішнього середовища (49-е місце): рівень обмежень трудового законодавства, захист приватної власності, рівень та регулювання заробітної плати. Доцільно зауважити, що цей показник напряму корелюється з попереднім;

- відкритість – низка показників, які характеризують мобільність та відносну відкритість ринку праці (41-е місце), зокрема: тенденції до працевлаштування іноземних громадян з метою покращення якості робочої сили в країні, відкритість торгівлі, середній рівень прямих закордонних інвестицій. Зазначимо, що ці показники відіграють вирішальну

Таблиця 1

Трактування поняття «талант» у працях науковців

№	Визначення	Джерело
1	Природний дар, дарування людини і здатність до чогонебудь.	Даль В.И. Иллюстрированный толковый словарь русского языка / В.И. Даль. – М. : Эксмо, 2006. – 896 с.
2	Високе природне дарування, видатна здатність до якоїнебудь діяльності. Талант має потребу систематичного вправлення, щоб досягти досконалості.	Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. Брокгауза и И. Эфрона. – Эксмо, 2006. – 900 с.
3	Вищий рівень здібностей людини до певної діяльності. Це поєднання здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну трудову діяльність.	Скрипченко О.В. Загальна психологія / О.В. Скрипченко. – Словник. 2007.
4	Створення нового у межах вже визначених ідей, напрямів, способів досліджень.	О.В. Винославська. Психологія : навч. посіб. / О.В. Винославська. – К. : ІНКІС, 2005.
5	Поєднання високорозвинутих спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість.	Маклаков О.Г. Загальна психологія : навч. посіб. / О.Г. Маклаков. – СПб. : Пітер, 2001. – 592 с.
6	Це можливість створювати принципово нове внаслідок оволодіння професійною культурою.	Українська психологічна термінологія : словник-довідник / За ред. М.-Л.А. Чепи. – К., 2010.
7	Видатні природні здібності людини; хист, обдаровання.	Словник української мови / Академічний тлумачний словник (1970–1980). – Т. 10. – 26 с.
8	«Природное дарование» и, хотя в принципе применимо к разного рода одаренности, но преимущественно употребляется как характеристика лица, наделенного «мусическими» способностями	Рабинович Е.Г. Мерное бремя / Е.Г. Рабинович // Ноосфера та художня творчість. – М. : Наука, 2001. – 150 с.
9	Є здатністю, властивою від народження. Але розкривається поволі, після придбання певних навичок чи досвіду.	Дружинін В.М. Психологія та психодіагностика загальних здібностей / В.М. Дружинін. – СПб. : Пітер, 2005. – 345 с.
10	Це здібності, помножені на старанність.	Матюшкин А.М. Концепція творчої одаренності / А.М. Матюшкин // Питання психології. – 2005. – № 6. – С. 29.

роль для потоку талантів у країні і також залежать від загальної відкритості до інших культур;

- схильність до залучення талантів (59-е місце), найважча для визначення та розрахунку область, зважаючи на культурні особливості та робочий клімат країни до залучення талантів. Сюди входять такі показники, як рівень доходу на душу населення і динаміка зростання зайнятості.

Таким чином, можемо стверджувати, що ситуація із залученням та позитивним середовищем для продуктивності управління талантами в Україні є невтішною, і необхідно прикладати значних зусиль як на державному, так і на організаційних рівнях для вирішення цієї проблеми. Ті ж дослідження прогнозують зростання позиції України з 43-го на 42-е у 2015 р. Однак, зважаючи на політичну та економічну ситуацію, можна з впевненістю сказати, що низка перелічених вище показників погіршиться і очікуваного зростання не відбудеться.

Інше дослідження, яке стосується визначення індексу конкурентоспроможності талантів, проведилось у 2013 та 2014 рр. групою Adesco, і його метою є визначення здатності країн конкурувати за таланти. Проаналізовано 90 економік світу, і основний фокус зроблено на зростанні значення талантів для розвитку економіки країни. Пропонується розглядати залучення талантів у контексті національної конкурентоспроможності. Вхідні показники аналізу характеризують системи забезпечення (регуляторне середовище, ринкове середовище та бізнес-середовище); привабливість, в тому числі внутрішню та зовнішню відкритість; зростання, яке включає формальну освіту, тривалість навчання, можливість розвитку та зростання; збереження (стиль життя і стабільність). Вихідні показники є наслідком впливу вхідних і формують дві основні групи:

- компетенції середнього рівня, які характеризуються трудовими та професійними навиками і можуть вимірюватися продуктивністю праці та співвідношенням між продуктивністю та оплатою праці;

- компетенції високого рівня, так звані навика глобальних знань, які містять управлінські та професійні знання, а також схильність до інноваційної діяльності та прийняття раціональних управлінських рішень.

Проведений аналіз показав падіння України з 66-ї позиції у 2013 р. до 84-ї у 2014 р. У звіті зазначено, що основні конкурентні позиції, такі як величина країни, рівень початкової та вищої освіти, зберігаються. Проте особливої уваги потребує економічне зростання та розвиток, проблеми бюрократії та непрозорості системи влади, а також реформування банківської системи [6].

Вищезгадані дослідження доводять, що загальний стан можливості залучення та утримання талантів в Україні є надзвичайно низький, що змушує вітчизняні організації активно шукати інноваційні та креативні методи роботи з талантами. Спираючись на ці дослідження, можемо сформулювати перелік основних факторів, які впливають на формування сприятливого для залучення та розвитку талантів клімату в країні:

- рівень життя;
- стан та якість початкової та вищої освіти;
- геополітична ситуація;
- прозорість взаємодії з органами влади;
- соціокультурний клімат;
- транснаціональна співпраця тощо.

Проте не менш важливими в цьому контексті є фактор національної ментальності, який формує

основні моделі поведінки індивідуумів. Так, дуже часто, незважаючи на загальну негативну тенденцію всіх факторів, відбувається зворотна реакція – завдяки сильній самомотивації та спрямованому саморозвитку таланти формуються самостійно. Однак утримати держава їх не може, і виникають проблеми міграції інтелектуального капіталу. На загальному фоні зниження якості освіти в Україні є надзвичайно негативною тенденцією, пов'язаною з зниженням розвитку цілих галузей економіки [3]. За твердженнями науковців [1], ментальності українців відповідає модель управління персоналом, яка ґрунтується на групово-кооперативних цінностях, але водночас не применшує важливість індивідуалізму та ролі особистості, що дає змогу працівникам гармонійно працювати в команді.

Як відомо, основними стадіями управління талантами є [5]:

- ідентифікація та залучення талантів, при якому організація визначає основні компетентнісні характеристики необхідних їй талановитих працівників, формує перелік основних джерел пошуку талантів, обирає найефективніші методи їх залучення тощо;

- розвиток талантів – безперервний процес підвищення знань, вмінь, навиків, професійних та особистісних якостей талановитих працівників, а також формування сприятливого внутрішнього середовища до їх саморозвитку;

- управління талантами, яке полягає в пошуку інноваційних та креативних форм і методів менеджменту для роботи з цією специфічною групою працівників;

- відстеження та оцінка ефективності управління талантами, що полягає у формуванні основних якісних та кількісних показників ефективності, запровадження дієвих методів оцінювання талантів, контроль за балансом витрат та результатів, а також вклад талановитих працівників у досягнення загальної стратегії організації.

Науковці виділяють два підходи до управління талантами [4]: перший підхід не передбачає виділення категорії талановитих працівників, а формує процес управління високоефективними та результативними працівниками; другий підхід – розглядає управління саме талановитими працівниками з точки зору специфічних методів та способів управління. Але всі сходяться на одній думці, що управління талантами має носити індивідуальний характер, розглядаючи кожного працівника як особистість, враховуючи його потреби, прагнення, бачення та цінності.

Повертаючись до вітчизняних особливостей управління талантами, зазначимо, що організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на дві групи: «пострадянські», де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо; «інноваційні» – як правило, це компанії з іноземним капіталом, де існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників як однієї з ключових складових досягнення успіху організацією. Зрозуміло, що загальні світові тенденції, які стосуються управління талантами, рано чи пізно співпадуть з діяльністю всіх організацій без винятку, тож чим швидше вітчизняний менеджмент це зрозуміє і прийме, тим швидше відбудеться процес переходу української економіки на європейський рівень.

Висновки з даного дослідження. З вищенаведеного матеріалу можна зробити висновок, що процес управління талантами в Україні зіштовхується з певними перепонами, зважаючи на низку об'єктивних факторів та обставин. Проте розуміння вітчизняних організацій у необхідності пошуку, втримання, належної мотивації та розвитку талановитих працівників з кожним роком зростає, і можна з впевненістю стверджувати, що цей процес матиме позитивну динаміку в українському бізнесі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарчин Г.М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства / Г.М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 212–218. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_778_32.pdf.
2. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н.Б. Кузнецова // Соціально-трудові від-

- носини: теорія та практика : зб. наук. праць. – К. : Інститут соціально-трудових відносин КНЕУ. – 2014. – № 2(8). – С. 181–187.
3. Пархоменко Н. Проблема міграції інтелектуальної еліти України / Н. Пархоменко // Українознавчий альманах. – 2013. – Вип. 14. – С. 265–267 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ukralm_2013_14_77.pdf.
 4. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності / В.Л. Пікалов // Академічний огляд. – 2014. – № 1(40). – С. 116–121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_17.pdf.
 5. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації / [О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор] // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 172–177 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.
 6. The Global Competitiveness Index 2013–2014: Sustaining Growth, Building Resilience. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Chapter1.1_2013-14.pdf.
 7. The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/GTI%20FINAL%20REPORT%205.4.11.pdf>.

УДК 657.471.12:331.214.72

Гільорме Т.В.

кандидат економічних наук,

*старший викладач кафедри статистики обліку та економічної інформатики
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

Степаненко Ю.В.

студент

Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОБЛІКОВИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена методологічним аспектам обліку витрат на персонал підприємства з урахуванням моделі корисності ресурсу та теорії альтернативних витрат. Проведена порівняльна характеристика моделей обліку витрат на персонал: модель активів («витратна», хронологічна модель витрат) та моделі корисності. Визначено алгоритм прийняття рішення щодо альтернативних витрат на персонал підприємства.

Ключові слова: облік витрат, витрати на персонал, альтернативні витрати, безповоротні витрати, аутсорсінг.

Гильорме Т.В., Степаненко Ю.В. ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: УЧЁТНЫЙ АСПЕКТ

Статья посвящена методологическим аспектам учёта затрат на персонал предприятия с учётом модели полезности ресурса и теории альтернативных издержек. Проведена сравнительная характеристика моделей учёта затрат на персонал: модель активов («затратная», хронологическая модель затрат) и модель полезности. Определён алгоритм принятия решения относительно альтернативных затрат на персонал предприятия.

Ключевые слова: учет затрат, затраты на персонал, альтернативные затраты, невозвращаемые затраты, аутсорсинг.

Gil'orme T.V., Stepanenko Y.V. ENTERPRISE PERSONNEL COSTS: ACCOUNTING ASPECT

The article is devoted to the methodological aspects of enterprise staff costs accounting considering the model of resource utility and the theory of opportunity costs. A comparative analysis of personnel costs accounting models is conducted, including: assets model ('cost model', chronological costs model) and utility models. The paper defines an algorithm for the decision-making with regard to opportunity costs for personnel of the enterprise.

Keywords: cost accounting, personnel (staff) costs, opportunity costs, sunk costs, outsourcing.

Постановка проблеми. Людина в суспільстві споживання прагне споживати так, щоб, з одного боку, бути не гірше інших, а з іншої – не зливатися з натовпом. Індивідуальне споживання відображає не лише соціальні характеристики споживача (як демонстрація свого соціального статусу), але й особливості індивідуального способу життя. Всі ці особливості змінюють персонал підприємств, при цьому змінюються характеристики (властивості) самого персоналу, з'являються специфічні в залежності від

економічної діяльності. Все це потребує зміни світогляду підприємства на персонал як особливий, пріоритетний ресурс – трансформації всієї системи управління ресурсами підприємства, його складових елементів (обліку, аналізу, плануванню, організації, контролю тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних економічних школах представлено безліч напрямків досліджень з проблематики методології витрат та інвестицій на персонал. Зокрема,