

**Трансформаційні підходи до управління талантами в цифрову еру:
протистояння викликам і використання можливостей**

Яковенко Ярослава Юріївна

PhD з економіки, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, 39600, м. Кременчук, бул. Українського відродження, 3а, <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>,
Researcher ID: B-6528-2017, Scopus Author ID: 57211325182

Глазунова Ольга Олександрівна

к.е.н., доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, 39600, м. Кременчук, бул. Українського відродження, 3а, <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>,
Scopus Author ID: 55367739000

Гришко Наталя Євгенівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, 39600, м. Кременчук, бул. Українського відродження, 3а, <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>,
Scopus Author ID: 57196472683

Жеболовський Кирило В'ячеславович

аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, 39600, м. Кременчук, бул. Українського відродження, 3а, <https://orcid.org/0009-0007-6956-7151>



Доманецький Ігор Вікторович

аспірант кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, 39600, м. Кременчук, бул. Українського відродження, 3а, <https://orcid.org/0009-0007-3011-1755>, Scopus AuthorID: 58886884600

Прийнято: 12. 07. 24 | Опубліковано: 29. 07. 24

***Анотація.** У сучасну діджитал-епоху для більш ефективного залучення та утримання талантів активно використовують персоніфікацію підходів, автоматизації рутинних процесів та створення інноваційних програм розвитку. Разом з тим, цифрова трансформація створює нові виклики для управління талантами, оскільки існує необхідність постійного підвищення кваліфікації співробітників, потреба в ефективному управлінні віддаленими командами та забезпечення кібербезпеки і організації, і її працівників. Метою дослідження є всебічний аналіз впливу цифрових технологій на сучасні підходи до управління талантами. Зокрема, дослідження спрямоване на виявлення нових можливостей та викликів, які постають перед суб'єктами господарювання в процесі залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців. Окрема увага приділяється ролі цифрових інструментів у процесах внутрішнього підбору персоналу та організації ефективного навчання. Аналіз практичних прикладів впровадження цифрових інструментів у процес управління талантами в провідних компаніях світу дозволив авторам виявити ефективні практики та визначити найкращі підходи. Таким чином, було визначено ключові діджитал-тенденції в сфері управління талантами, зокрема, використання штучного інтелекту при підборі персоналу, розробка персоналізованих програм навчання та необхідність сприяння гнучкому робочому середовищу. Результати дослідження підтверджують, що цифрові технології кардинально змінюють підходи до управління талантами. Цифровізація ставить перед суспільством*



складні виклики, але також відкриває нові можливості. Замість того, щоб сліпо дотримуватися застарілої парадигми освітньої піраміди, необхідно розробляти нові стратегії, які враховують реалії ринку праці. У цифрову еру наявність співробітників з розвиненими цифровими навичками та компетенціями стає ключовим фактором успіху організацій. Під цими компетенціями мається на увазі не лише технічні знання, але й здатність до швидкого навчання, адаптації до нових технологій та ефективної роботи в цифровому середовищі. Для успішної адаптації до нових умов, на думку авторів, варто інвестувати в розвиток цифрових компетенцій, впроваджувати інноваційні технології (штучний інтелект, аналітику великих даних тощо), а також забезпечити кібербезпеку та створити гнучку культуру організації. Дане дослідження слугує внеском у розуміння того, як організації можуть успішно управляти талантами в умовах цифрової трансформації, та може стати цінним ресурсом для керівників, HR-фахівців та всіх, хто цікавиться розвитком людського капіталу в сучасному світі.

Ключові слова: управління талантами, цифрова економіка, кібербезпека, штучний інтелект, рекрутинг, талант-менеджмент, діджиталізація.

**Transformational approaches to talent management in the digital era:
confronting challenges and seizing opportunities**

Yaroslava Yakovenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine, 39600, Kremenchuk, blvd. Ukrainian Revival, 3a, <https://orcid.org/0000-0001-5042-2701>, ResearcherID: B-6528-2017, Scopus Author ID: 57211325182

Olha Hlazunova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of



Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine, 39600, Kremenchuk, blvd. Ukrainian Revival, 3a, <https://orcid.org/0000-0002-1949-0754>, Scopus Author ID: 55367739000

Natalya Hryshko

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine, 39600, Kremenchuk, blvd. Ukrainian Revival, 3a, <https://orcid.org/0000-0003-1644-3861>, Scopus Author ID: 57196472683

Kyrylo Zhebolovskii

PhD student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine, 39600, Kremenchuk, blvd. Ukrainian Revival, 3a, <https://orcid.org/0009-0007-6956-7151>

Ihor Domanetskyi

PhD student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University, Ukraine, 39600, Kremenchuk, blvd. Ukrainian Revival, 3a, <https://orcid.org/0009-0007-3011-1755>,
Scopus AuthorID: 58886884600

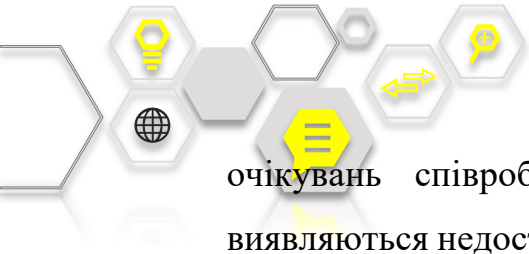
Abstract. *In the modern digital era, organizations are actively using personalized approaches, automating routine processes, and creating innovative development programs to attract and retain talent more effectively. However, digital transformation also presents new challenges for talent management, such as the need for continuous employee training, effectively managing remote teams, and ensuring cyber security for the organization and its employees. This study aims to comprehensively analyze the impact of digital technologies on modern talent management approaches, with a focus on identifying new opportunities and challenges in attracting, developing, and retaining highly qualified specialists. The*



research pays specific attention to the role of digital tools in internal recruitment processes and the organization of effective training. By analyzing practical examples of digital tool implementation in talent management within leading companies worldwide, the study identifies effective practices and determines best approaches. Key digital trends in talent management have been pinpointed, including the use of artificial intelligence in recruitment, the development of personalized training programs, and the need for promoting a flexible work environment. The study results confirm that digital technologies are fundamentally changing talent management approaches. Digitization poses complex challenges to society, but also opens up new opportunities. Instead of blindly following the outdated paradigm of the educational pyramid, it is necessary to develop new strategies that take into account the realities of the labor market. In the digital age, having employees with advanced digital skills and competencies is becoming a key success factor for organizations. These competencies mean not only technical knowledge, but also the ability to learn quickly, adapt to new technologies and work effectively in a digital environment. To successfully adapt to these new conditions, the authors suggest investing in the development of digital competencies, implementing innovative technologies such as artificial intelligence and big data analytics, ensuring cyber security, and creating a flexible organizational culture. This study contributes to the understanding of how organizations can successfully manage talent in the context of digital transformation and can be a valuable resource for managers, HR professionals and anyone interested in the development of human capital in today's world.

Keywords: *talent management, digital economy, cyber security, artificial intelligence, recruiting, talent management, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі, що характеризується глобальним експоненціальним технологічним прогресом (зокрема, у сфері штучного інтелекту та автоматизації) і динамічною зміною



очікувань співробітників, традиційні парадигми управління талантами виявляються недостатньо ефективними. Сучасні працівники очікують не лише матеріальної винагороди, але й можливостей для професійного розвитку, самореалізації та відчуття причетності до спільної мети. Згадана тенденція слугує спонукальним мотивом до переосмислення та трансформації стратегій управління талантами, коли універсальні підходи поступаються місцем індивідуалізованим стратегіям, а ключовим фактором успіху стає здатність до швидкого навчання та адаптації. Якщо раніше інклюзивне та сприятливе високотехнологічне робоче середовище було прерогативою компаній-техногігантів як Google, яка відома різноманітними програмами навчання, менторства та розвитку лідерських якостей, а також гнучким графіком роботи та можливістю працювати над власними проектами для своїх співробітників або Netflix зі своєю філософією «свободи та відповідальності», що надає співробітникам високий рівень автономії чи Microsoft, яка використовує штучний інтелект (ШІ) для ідентифікації потенційних лідерів, персоналізації програм розвитку та підвищення ефективності процесів рекрутингу, нині інвестиції суб'єктів господарювання у створення позитивного досвіду співробітників, персоналізацію та адаптивність, безперервне навчання та розвиток – сформований тренд. Український бізнес активно переймає найкращі світові практики у сфері управління персоналом: SoftServe, наприклад, активно розвиває програми менторства, проводить внутрішні хакатони та конференції, Genesis інвестує в індивідуальні плани розвитку співробітників, Grammarly, відомі своєю культурою відкритості та прозорості, регулярно збирають зворотний зв'язок від співробітників щодо умов праці, Danon Україна після релокації з Херсонщини через військову агресію РФ змогли забезпечити нові кадрові потреби за рахунок внутрішніх резервів, повністю трансформували рекрутинг у внутрішній хантинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що дослідники підкреслюють необхідність трансформації підходів до управління талантами в умовах цифрової епохи. Зокрема, виділяють наступні ключові тенденції:



1) діджиталізація революціонізує управління талантами завдяки інтеграції таких технологій, як аналіз даних, ШІ та машинне навчання на основі координації та відкритому спілкуванні [12]; 2) планування персоналу в цифрову еру вимагає поєднання бізнес-знань і технологічної експертизи [4, 13, 15]; 3) не втрачає актуальності застосування гнучких методологій управління проектами до процесів управління талантами [2, 9, 15], використання ШІ для аналізу даних про співробітників та персоналізації навчання [3, 5] та застосування хмарних технологій та мобільних додатків для автоматизації процесів управління талантами та підвищення їх ефективності [11, 16]. Серед основних викликів – опір змінам, нестача цифрових навичок у співробітників, ризики пов'язані з використанням ШІ та захистом даних [1, 8].

У цьому контексті, організації, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та успішними в довгостроковій перспективі, повинні інвестувати в інноваційні стратегії управління талантами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ключовими перспективними задачами лишаються питання того як не лише залучити кваліфікованих працівників, але й утримати їх та як інтегрувати цифрові технології в процеси управління талантами, а також як створити корпоративну культуру, яка сприяє інноваціям, співпраці та постійному навчанню.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у аналізі впливу цифрових технологій на сучасні підходи до управління талантами, а також запропонуванні інноваційних підходів та стратегій, які дозволять ефективно адаптуватися до змін та забезпечити сталий розвиток людського капіталу в цифрову еру.

Виклад основного матеріалу дослідження . У сучасних умовах не тільки робочі місця трансформуються, а й процеси, за допомогою яких підприємства здійснюють набір кадрів, розвиваються і управляють талантами. Традиційні підходи до управління талантами як от річні оцінки ефективності чи стандартизовані програми розвитку в діджитал-епоху виявляються менш

ефективними, через що суб'єкти господарювання змушені адаптуватися до нових реалій шляхом використання цифрових інструментів та платформ, а також стратегії талант-менеджменту, внутрішнього хантингу та навчання.

Цифровий світ розвивається дуже швидко і працівники у діджитал-епоху мають інші очікування щодо роботи та кар'єри, ніж попередні покоління (зокрема, очікують більшої гнучкості, автономії та можливостей для самореалізації. Технології, в свою чергу, змінюють спосіб роботи та навчання, а традиційні підходи не завжди враховують ці зміни (рис. 1).



Рис. 1. Зміна підходів до управління талантами в діджитал-епоху

Джерело: складено авторами на основі [6-7, 13, 16]

Змінюється і сам рекрутинг, адже традиційний підхід до опитування є суб'єктивним і може призвести до упередженості. Крім того, вимагає багато часу й обмежує кількість кандидатів, яких роботодавець може перевірити. Сьогодні під сумнів ставляться навіть традиційні дані: наявність фахової освіти, успішність навчання. Натомість пропонується за рахунок використання мобільних ігор і аналітики даних здійснювати відбір фахівців будь-якої професії – від фінансового консультанта до хірурга. Так, набуває популярності використання інноваційних ігрових оцінок для визначення



потенціалу кандидатів. Цей підхід відходить від традиційних методів, таких як резюме та співбесіди, і, на думку його прихильників, надає більш об'єктивну інформацію про здібності, особистісні риси та когнітивні навички кандидатів. Одна з найпопулярніших ігор подвійного призначення – «Knack» [17]. Вона базується на поведінкових атрибутах попередньо розроблених 35 моделей людини, сформованих завдяки поєднанню машинного навчання й сучасних поведінкових наук, та дозволяє відслідковувати мікромотиви кандидатів (реакції, навчання, активні та пасивні дії, критичне мислення тощо). Далі результати ігор аналізуються за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяє отримати детальний профіль кандидата, який потім порівнюється з вимогами вакансії. Попри те, що такі підходи вже використовують AXA Group, Nestlé, IBM, Unilever і Walmart, ігрові методи доцільно використовувати його у поєднанні з іншими, зокрема класичними співбесідами та перевіркою наданих рекомендацій.

Разом з тим, є кілька сучасних діджитал-підходів у наймі, які довели свою ефективність. Зокрема, цифрові платформи для автоматизації рекрутингу (Workable, HiBob та ін.), онлайн-тести та завдання, які допомагають оцінити професійні та особистісні якості кандидатів (наприклад, HackerRank або Pymetrics), платформи для фрілансерів (Upwork, Fiverr) чи чат-боти для рекрутингу, які автоматизують спілкування з кандидатами, відповідаючи на їхні запитання, надаючи інформацію про вакансії та плануючи співбесід (Mya, Olivia, XOR та ін.).

При цьому вибір інструментів завжди залежить від потреб та бюджету, специфіки вакансій та бажаного досвіду кандидатів. Важливо використовувати комплексний підхід, комбінуючи різні інструменти для досягнення найкращих результатів у рекрутингу, що можливо за умови ефективної інтеграції технологій і людської залученості в пошуку талантів (табл. 1).

Беззаперечним є той факт, що цифрові інструменти та платформи революціонізували управління талантами, адже за допомогою ІІІ



автоматизуються такі завдання як перевірка резюме, а завдяки використанню платформ віртуальних зустрічей і інструментів управління проектами географічно розподілені учасники команди можуть ефективно співпрацювати.

Водночас поняття управління талантами є ширшим і охоплює стратегії виявлення, розвитку та утримання висококваліфікованих співробітників. Одним з ілюстративних прикладів може слугувати кейс компанії «Данон» в Україні, яка змогла забезпечити безперервність бізнесу та зберегти робочі місця завдяки ефективній реструктуризації персоналу [14].

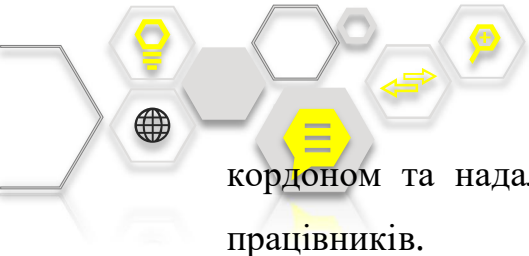
Таблиця 1

Трансформаційні практики для ефективної інтеграції технологій і людської залученості в пошуку талантів

Пріоритетність людської взаємодії	Використання технологій для ефективності	Усунення упереджень у технологіях
Переваги: - Зміцнення довіри та взаєморозуміння з кандидатами - Більш повна оцінка кандидатів, враховуючи soft skills та культурну відповідність	Переваги: - Автоматизація рутинних завдань, звільнення часу для стратегічної роботи - Отримання цінних даних для прийняття обґрунтованих рішень	Переваги: - Сприяння різноманітності та інклюзивності - Забезпечення етичного та справедливого використання ШІ
Недоліки: - Вимагає більше часу та ресурсів - Можливість суб'єктивних оцінок	Недоліки: - Ризик деперсоналізації процесу найму - Потенційна залежність від технологій та втрата людського фактору	Недоліки: - Потребує постійного моніторингу та коригування алгоритмів - Необхідність експертизи для розробки та підтримки етичних інструментів ШІ

Джерело: складено авторами на основі [10]

Війна в Україні спричинила необхідність релокації виробництва та логістичних процесів багатьох підприємств. «Данон» застосували підхід, що базувався на внутрішніх кадрових резервах, відмовившись від зовнішнього рекрутингу. Це дозволило швидко адаптувати та перекваліфікувати співробітників, забезпечивши їхню зайнятість та зберігши соціальні гарантії. Завдяки впровадженню талант-менеджменту та внутрішнього хантингу компанія успішно закрила 100% нових кадрових потреб, зберігши робочі місця та забезпечивши соціальні гарантії для всіх працівників. Більше того, компанія сприяла працевлаштуванню співробітників у підрозділах «Данон» за



кордоном та надала пріоритет при працевлаштуванні членам сімей своїх працівників.

Ефективна реструктуризація персоналу, що базується на внутрішніх резервах та талант-менеджменті, дозволила компанії «Данон» в Україні не лише зберегти бізнес, а й підвищити його продуктивність в умовах війни. Ключовими факторами успіху стали висока лояльність та довіра співробітників, а також впровадження цифрових технологій для забезпечення дистанційної роботи та комунікації. Компанія продемонструвала, що навіть в кризових умовах можна знайти можливості для розвитку та зростання.

Управління людськими ресурсами (HRM) переживає трансформацію під впливом ІІІ та машинного навчання. Ці технології пропонують нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та прийняття обґрунтованих рішень у сфері HRM. Водночас окремої уваги заслуговує той факт, що автоматизація та цифровізація призводять до фундаментальних змін на ринку праці, ставлячи під сумнів традиційну концепцію освітньої піраміди як засобу соціального просування. Роботи, алгоритми машинного навчання та інші форми автоматизації поступово замінюють робочу силу на всіх рівнях кваліфікації, включаючи висококваліфіковані професії. З огляду на ці тенденції, необхідне переосмислення освітньої парадигми. Замість фокусування на збільшенні кількості випускників, варто зосередитися на розвитку навичок, які важко автоматизувати, таких як креативність, критичне мислення та емоційний інтелект.

Висновки. Отже, цифровізація ставить перед суспільством складні виклики, але також відкриває нові можливості. Замість сліпого слідування застарілій парадигмі освітньої піраміди, необхідно розробити нові стратегії, які враховують реалії ринку праці, що змінюється. У цифрову еру ключовим фактором успіху організацій стає наявність співробітників з розвиненими цифровими навичками та компетенціями, під якими маємо на увазі не тільки технічні знання, але й здатність до швидкого навчання, адаптації до нових технологій та ефективної роботи в цифровому середовищі.



Більш того, організації повинні створювати культуру, яка сприяє інноваціям та безперервному навчанню. Важливим є заохочення співробітників до експериментів, прийняття на себе відповідальності та постійного розвитку своїх навичок та знань шляхом створення середовища, в якому співробітники відчують себе комфортно, діляться своїми ідеями та вчать один в одного. Приклад Данон Україна демонструє, що такий підхід може бути ефективним навіть в умовах кризи.

Управління талантами в цифрову еру – це безперервний процес адаптації та вдосконалення. Організації, які зможуть ефективно використовувати можливості цифрової трансформації та протистояти її викликам, зможуть забезпечити собі конкурентну перевагу та сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. José Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, Mariano Méndez-Suárez. The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Volume 188. ISSN 0040-1625, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
2. Madhu Arora, Vasim Ahmad, Tarun Arora, Rakesh Kumar. Digital Transformation and Talent Management. *Green Metaverse for Greener Economies*. 2024. doi: 10.1201/9781032638188-4
3. Balu L. Talent Management and Making Digital. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2024. doi: 10.36948/ijfmr.2024.v06i02.16523
4. Lisbeth Claus. HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019. Volume 22. Issue 3. Pp. 207-215, ISSN 2340-9436, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
5. Yew Chee Chew. Revolutionising Talent Management in Society 5.0: Empowering Organisations Through Collaborative Talent Management in the Intelligence Era. *Journal of Electrical Systems*. 2024. doi: 10.52783/jes.2176
6. Yakovenko Y., Shaptala R. Intelligent Process Automation, Robotic Process Automation and Artificial Intelligence for Business Processes



Transformation. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects*. Baltija Publishing. 2023. 528 p., pp. 496–521.

7. Гришко Н., Глазунова О. Адаптивні стратегії формування потенціалу промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. №1. С. 141–144. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/307808>

8. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., Scullion, H. Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. 31(4). Pp. 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

9. Faqihi A, Miah SJ. Artificial Intelligence-Driven. Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. 16(1):31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>

10. Yakovenko Y., Shaptala R. (2024). Study of digital twins as the driving force of digital transformation and achieving the goals of sustainable development. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. 2(4(76)). 11–20. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.301423>

11. Rožman M., Tominc P., Štrukelj T. Competitiveness Through Development of Strategic Talent Management and Agile Management Ecosystems. *Glob J Flex Syst Manag*. 2023. No. 24. Pp. 373–393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>

12. Skuza A., Woldu, H. G., Alborz S. Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*. 2022. No. 8(4). Pp. 136–162. <https://doi.org/10.18559/ebrev.2022.4.7>

13. Riham AI Aina, Tarik Atan. The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*. 2020. 12(20):8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

14. Danone Україна. URL: <https://www.danone.ua/#danone>

15. Barratt E. The later Foucault in organisation and management studies. *Human Relations*. 2008. Volume 61. Issue 4.



<https://doi.org/10.1177/0018726708091016>

16. Björkman I., M. Ehrnrooth, K. Mäkelä, A. Smale, J. Sumerlius. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*. 2013. 52: 195–214.

17. Mushkudiani Z., Gechbaia B., Gigauri I., Gulua E. Global, economic and technological trends in human resource management development. *Access Journal. Access to science, business, innovation in digital economy*. 2020. 1(1). 53-60.
[https://doi.org/10.46656/access.2020.1.1\(4\)](https://doi.org/10.46656/access.2020.1.1(4))