

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення стратегічних інструментів залучення та
утримання талантів в організації»**

Виконав: здобувач 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Павло ЗАЙЧЕНКО

Керівник: PhD, доцент Олесь КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття «талант» і «талант-менеджмент» у сучасних наукових дослідженнях	7
1.2. Роль залучення та утримання талантів у системі стратегічного управління персоналом.....	11
1.3. Чинники формування стратегії залучення та утримання талантів в організації	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Раліївка»	24
2.2. Оцінка результативності діючої системи управління талантами	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	48
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів.....	49
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності утримання талантів в організації.....	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	87
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

В умовах сучасної конкурентної економіки організаціям недостатньо забезпечувати лише конкурентний рівень оплати праці. Для забезпечення сталого розвитку та збереження рівня конкурентоспроможності організації змушені системно залучати й утримувати талановитих працівників, здатних генерувати інноваційні рішення та забезпечувати високу ефективність діяльності в динамічному середовищі. Для українських організацій аграрного сектору ця проблема набуває додаткової гостроти внаслідок сезонності виробництва, впливу воєнних чинників, мобілізаційних процесів, демографічних викликів та посиленої конкуренції з боку великих агрохолдингів. За таких умов ефективність організації дедалі більше залежить не від ситуативних кадрових рішень, а від здатності системно управляти залученням та утриманням талантів як стратегічним ресурсом розвитку.

Питанням талант-менеджменту, залучення та утримання талантів присвячено значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. М. Белікової, Л. Лігоненко, О. Драган, Ю. В. Карпенко, О.В. Корнілова, О.М. Кібік, В. Ваймана, Х. Скалліона, Б. Тулгана та інших. Однак більшість досліджень зосереджена на IT-сфері, великому бізнесі або державному секторі. Практичні аспекти удосконалення стратегічних інструментів залучення та утримання талантів саме в сільськогосподарських організаціях, особливо в умовах воєнного часу та сезонного виробництва, вивчені недостатньо.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки реальних, адаптованих до аграрної специфіки інструментів управління талантами, які можуть ефективно працювати в умовах обмежених ресурсів, віддаленого розташування виробничих баз та високої плинності кадрів. Особливо важливо зрозуміти, як перетворити управління талантами з хаотичного процесу на системну стратегію, що забезпечує стабільність і розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Мета дослідження полягає у систематизації теоретичних засад та розробці напрямів удосконалення стратегічних інструментів залучення та утримання талантів в організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність понять «талант» і «талант-менеджмент» у сучасних наукових дослідженнях;
- визначити роль залучення та утримання талантів у системі стратегічного управління персоналом;
- узагальнити чинники формування стратегії залучення та утримання талантів в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Раліївка»;
- оцінити результативність діючої системи управління талантами на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності утримання талантів в організації;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом є процес управління талантами в організації.

Предметом виступають стратегічні інструменти залучення та утримання талантів в організації.

У роботі використано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний підхід), а також методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, табличні способи опрацювання інформації.

При написанні бакалаврської роботи для пошуку та систематизації джерел інформації застосовувалися інструменти штучного інтелекту Perplexity AI та Gemini. Отримані дані перевірялися за першоджерелами. Усі аналітичні висновки сформульовані автором самостійно.

Структура бакалаврської роботи зумовлена її метою, завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття «талант» і «талант-менеджмент» у сучасних наукових дослідженнях

У сучасній науковій літературі поняття таланту набуло статусу стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність організації в умовах невизначеності, цифровізації та глобальної нестабільності. Якщо раніше талант часто зводили до вроджених здібностей, то сьогодні домінує інтегральний підхід, згідно з яким талант поєднує природні задатки, набуті компетенції, креативність, швидке навчання та здатність генерувати інноваційну цінність.



Рис. 1.1. Структура поняття талант

Джерело: сформовано автором на основі [3; 7; 11; 14]

Українські дослідники переважно розглядають талант як стратегічний компонент людського капіталу. Р. О. Винничук визначає таланти як особливу категорію працівників, діяльність яких безпосередньо впливає на загальну ефективність і розвиток організації [9]. І. М. Белікова поглиблює цей підхід,

наголошуючи, що талант інтегрує природні здібності з набутими знаннями та навичками, забезпечуючи створення додаткової цінності для компанії [5]. Аналогічної позиції дотримуються Л. Лігоненко, І. Цимбалюк та О. Демченко, які трактують талант як інноваційний ресурс, що узгоджує індивідуальний потенціал із стратегічними цілями бізнесу [25].

У контексті державного управління О. С. Балан розширює зміст поняття, включаючи до нього, крім професійної майстерності, високий рівень етичної відповідальності та адаптивність до змін у законодавчому полі [2]. Це свідчить про важливу контекстуальну залежність визначення таланту: у публічному секторі акцент зміщується з креативності на відповідальність і стабільність.

Сучасні дослідження активно реагують на виклики цифрової трансформації та турбулентності зовнішнього середовища. О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська, О. Хлиповка та інші автори розглядають талант як ключовий елемент успіху організації в умовах цифровізації, виокремлюючи здатність до швидкого освоєння технологій і генерації ринково-орієнтованих рішень [16]. Г. Й. Островська та колектив пов'язують розвиток таланту з підвищенням інтелектуального потенціалу організації, визначаючи його стратегічним пріоритетом забезпечення довгострокової конкурентної переваги [31].

Галузеві дослідження демонструють подальшу специфікацію поняття. У туристичній сфері Ю. В. Карпенко акцентує креативність, клієнтоорієнтованість і вміння створювати унікальні продукти [20]. В ІТ-секторі О. А. Журан, Л. М. Лінгур та Т. В. Філатова додають етичний вимір і корпоративну соціальну відповідальність [17]. Ю. В. Білявська та В. М. Білявський підкреслюють психологічну стійкість і швидку адаптивність як критично важливі характеристики таланту в умовах глобальної нестабільності [6].

Міжнародні підходи доповнюють українські дослідження, часто маючи більш виражений емпіричний характер. С. Тануджа та колеги на основі емпіричних даних підтверджують прямий позитивний вплив талантів на інноваційність і загальну ефективність організації [46]. Б. Тулган наголошує на

необхідності індивідуального підходу до молодих талантів [47], а В. Вайман, Х. Скалліон та Д. Коллінгз розглядають роботу з талантами як стратегічний вибір, що визначає розподіл ресурсів і напрями розвитку компанії [48].

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз визначень поняття «талант» в сучасній науковій літературі

Автор(и)	Компоненти таланту	Основний акцент
Р. О. Винничук	Особлива категорія працівників, що безпосередньо впливають на ефективність і розвиток	Стратегічний вплив на організацію
І. М. Белікова	Природні здібності + набуті знання та навички	Створення додаткової цінності
Л. Лігоненко, І. Цимбалюк, О. Демченко	Індивідуальний потенціал + стратегічні цілі бізнесу	Інноваційний ресурс
О. С. Балан	Професійна майстерність + етична відповідальність + адаптивність	Відповідальність і стабільність
О. Дяків та ін.	Швидке освоєння технологій + генерація ринково-орієнтованих рішень	Успіх в умовах цифровізації
Г. Й. Островська та ін.	Інтелектуальний потенціал підприємства	Довгострокова конкурентна перевага
Ю. В. Карпенко	Креативність + клієнтоорієнтованість + унікальні продукти	Галузева специфіка
О. А. Журан, Л. М. Лінгур, Т. В. Філатова	Професійні компетенції + етичний вимір + корпоративна соціальна відповідальність	Етичність та відповідальність
Ю. В. Білявська, В. М. Білявський	Психологічна стійкість + швидка адаптивність	Стійкість в умовах турбулентності
С. Тануджа та колеги	Таланти як фактор інноваційності та ефективності	Measurable вплив на результати
В. Вайман, Х. Скалліон, Д. Коллінгз	Робота з талантами як стратегічний вибір	Розподіл ресурсів і розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [5; 8; 11; 14; 17; 19; 21; 24; 27;

Перехід від поняття «талант» до «талант-менеджмент» відбувається через усвідомлення того, що наявність талановитих працівників сама по собі не забезпечує успіху – потрібна системна, стратегічна робота з ними.

І. М. Белікова визначає талант-менеджмент як стратегічне управління людським капіталом, що охоплює виявлення, розвиток, мотивацію та використання потенціалу працівників [5]. Л. Лігоненко та колеги розглядають його як інноваційну концепцію, яка поєднує класичні HR-практики з сучасними технологіями [25].

Українські автори (Д. В. Дацькова, О. І. Жилінська, О. Драган, М. Пилипенко, О. С. Балан, Ю. В. Білявська та ін.) одностайно підкреслюють, що в умовах швидких технологічних змін і нестабільності талант-менеджмент стає одним із головних факторів конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку організації [11]. Міжнародні дослідники (S. Тапцја, В. Tulgan, V. Vaiman та ін.) акцентують увагу на вимірюваних результатах: зниженні плинності кадрів, підвищенні продуктивності та посиленні інноваційної активності [46].

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок про еволюцію понять «талант» і «талант-менеджмент» від описових характеристик високопотенційних працівників до складних інтегрованих систем управління, що поєднують індивідуальні якості працівників зі стратегічними цілями організації. Сучасні дослідження демонструють чіткий консенсус щодо стратегічної ролі цих концепцій, водночас підкреслюючи необхідність їхньої адаптації до галузевих особливостей, рівня цифрової зрілості та умов зовнішнього середовища. Саме така гнучкість і контекстуальність визначає перспективність подальшого розвитку теорії та практики талант-менеджменту в Україні.

1.2. Роль залучення та утримання талантів у системі стратегічного управління персоналом

Залучення та утримання талантів є одним із найважливіших стратегічних елементів системи управління персоналом сучасної організації. У умовах жорсткої конкурентної боротьби за висококваліфіковані кадри, швидких технологічних змін і нестабільності зовнішнього середовища саме ці процеси значною мірою визначають якість людського капіталу, рівень інноваційної активності та довгострокову конкурентоспроможність організації [5; 23].

Залучення талантів у стратегічному управлінні персоналом виходить далеко за рамки традиційного рекрутингу. Воно перетворюється на комплексний стратегічний процес, який включає (рис.1.2):



Рис. 1.2. Компоненти залучення талантів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 5; 7]

І. М. Белікова підкреслює, що залучення талантів має інтегруватися в загальну стратегію управління людським капіталом і виступати інструментом формування стійкої конкурентної переваги [5]. Водночас авторка переважно

залишається в теоретичній площині і недостатньо уваги приділяє практичним бар'єрам впровадження такого підходу в українських компаніях з обмеженими ресурсами.

Л. Лігоненко, І. Цимбалюк та О. Демченко зазначають, що ефективне залучення дозволяє не лише закривати вакансії, а й формувати якісний кадровий резерв, який забезпечує інноваційний розвиток [25]. Проте автори не розглядають ризик «перегріву» ринку праці, коли інтенсивне залучення талантів призводить до штучного підвищення зарплатних очікувань і подальшого зростання плинності.

Д. А. Арзянцева, Н. П. Захаркевич, Ю. В. Граматович та Б. В. Подолянчук акцентують увагу на інтеграції зовнішніх знань в умовах відкритих інноваційних екосистем [1]. Цей підхід видається дещо ідеалізованим, оскільки в реальних українських умовах більшість компаній все ще працюють у закритих моделях і не готові до справжньої відкритості.

О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська та О. Хлиповка вказують на важливість адаптації до цифрової трансформації [16]. Однак ці дослідження переважно базуються на декларативних висновках і рідко підтверджуються кількісними даними про реальний приріст продуктивності саме завдяки talent acquisition.

Утримання талантів відіграє не менш критичну роль. О. Драган та М. Пилипенко розглядають утримання як елемент підтримки операційної безперервності та організаційної культури [14]. При цьому автори недооцінюють конфлікт між індивідуальними кар'єрними очікуваннями талановитих працівників і реальними можливостями кар'єрного зростання в більшості українських компаній.

Ю. В. Білявська та В. М. Білявський актуалізують проблему утримання в умовах нестабільності [6], а О. Кравченко та Ю. Кравченко доводять економічний ефект від інвестицій в утримання [24]. Водночас економічні розрахунки цих авторів виглядають дещо спрощеними, оскільки не враховують приховані витрати на утримання демотивованих, але «лояльних» працівників.

Д. І. Поліщук підкреслює мотиваційний аспект [32], а Н. Шандова аналізує гнучкі інструменти утримання [42]. Проте більшість запропонованих інструментів залишаються загальними і слабо адаптованими до специфіки різних галузей та розмірів бізнесу.

Взаємозв'язок залучення та утримання формує замкнений цикл. А.М. Волківська та колеги розглядають удосконалення кадрової політики як механізм досягнення стратегічних цілей [10]. Однак автори не достатньо критично оцінюють, наскільки часто декларована «цілісність» кадрової політики насправді є формальною і відірваною від реальної стратегії бізнесу.

Галузева специфіка суттєво впливає на пріоритети. При цьому більшість українських досліджень (О. А. Журан, Ю. В. Карпенко, О. С. Балан та ін.) описують ідеальну модель, але майже не пропонують конкретних механізмів подолання галузевих обмежень, характерних для України.

Порівняння українських та міжнародних досліджень виявляє суттєві відмінності. Українські автори здебільшого залишаються в теоретичній та нормативній площині, часто обмежуючись адаптацією західних концепцій до національних умов. Міжнародні дослідники (С. Тануя, В. Вайман, Е. Сембірінг, Б. Тулган та ін.) більше уваги приділяють емпіричним зв'язкам і вимірюванню результатів. Це свідчить про певне відставання української наукової думки в управлінні талантами щодо емпіричної верифікації та практичної застосовності.

У сучасних умовах залучення та утримання талантів уже не є лише функціями управління персоналом. Водночас перебільшення ролі управління талантами без одночасної трансформації організаційної структури, системи прийняття рішень і корпоративної культури призводить до того, що навіть найкращі HR-практики дають обмежений ефект.

Таким чином, залучення та утримання талантів справді становлять фундаментальну основу стратегічного управління персоналом. Однак більшість українських досліджень мають виразний нормативно-теоретичний характер і потребують глибшої емпіричної перевірки, врахування реальних організаційних

обмежень та критичного аналізу ефективності запропонованих інструментів в умовах української економіки.

1.3. Чинники формування стратегії залучення та утримання талантів в організації

Формування стратегії залучення та утримання талантів в організації відбувається під впливом численних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру, які визначають напрями кадрової роботи та забезпечують відповідність людських ресурсів загальним цілям розвитку. Ці чинники створюють основу для вибору конкретних інструментів пошуку фахівців, розробки програм мотивації та створення умов, що сприяють довгостроковій співпраці з талановитими працівниками. Стратегія, побудована з урахуванням цих елементів (табл.1.2), дозволяє організації не лише заповнювати вакансії, але й формувати стійкий кадровий резерв, здатний підтримувати конкурентні переваги в динамічному середовищі.

Таблиця 1.2

Чинники формування стратегії залучення та утримання талантів в організації

№	Чинник	Короткий опис впливу
1	2	3
1	Економічна ситуація організації	У стабільні періоди – розширення штату, у кризові – фокус на утриманні
2	Організаційна культура	Формує приналежність, довіру та емоційний зв'язок
3	Бренд роботодавця	Приваблює кандидатів на етапі пошуку, зменшує витрати на рекрутинг
4	Система винагород і компенсацій	Конкурентна зарплата, бонуси, соціальний пакет
5	Можливості професійного та кар'єрного зростання	Навчання, наставництво, ротація, складні проекти

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
6	Гнучкість умов праці	Віддалена/гібридна робота, гнучкий графік, work-life balance
7	Корпоративна соціальна відповідальність	Екологія, соціальні ініціативи, етика – підвищує привабливість та лояльність
8	Технологічний розвиток організації	Потреба в цифрових компетенціях, співпраця з освітніми закладами
9	Демографічні тенденції на ринку праці	Старіння населення, дефіцит молоді – розширення географії пошуку
10	Рівень конкуренції між роботодавцями	Змушує створювати унікальні умови та персоналізовані програми
11	Законодавчі норми та регуляторні вимоги	Визначають межі компенсацій, соціальних гарантій та мотивації
12	Стиль керівництва та якість комунікацій	Відкритість лідерів, зворотний зв'язок, атмосфера довіри
13	Рівень залученості працівників	Участь у прийнятті рішень, делегування повноважень
14	Фізичні умови праці та інфраструктура	Сучасні офісні простори, обладнання, охорона здоров'я
15	Галузева специфіка	Різні пріоритети залежно від галузі (ІТ, виробництво, туризм тощо)
16	Фінансові можливості організації	Обмежують або розширюють інструменти мотивації та розвитку
17	Маркетингові зусилля з просування бренду	Активність у соцмережах, співпраця з ВНЗ, публікація кейсів
18	Постійний аналіз ефективності	Моніторинг звільнень, задоволеності та бізнес-результатів
19	Мотиваційні програми (матеріальні + нематеріальні)	Визнання досягнень, цікаві проєкти, підтримка розвитку
20	Антикризові заходи	Збереження інвестицій у розвиток під час нестабільності
21	Узгодження з загальною стратегією розвитку	Синергія кадрової та бізнес-стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [2, 15, 29, 40]

Економічна ситуація організації виступає одним із найважливіших чинників, що впливають на характер стратегії. У періоди стабільного зростання організація отримує можливість розширювати штат і активно залучати нових фахівців через інвестиції в бренд роботодавця та конкурентні умови праці.

О. Кравченко та Ю. Кравченко розглядають інвестиції в розвиток і утримання талановитих працівників саме як фактор, що забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі [24]. У складніших економічних умовах акцент зміщується на утримання наявних талантів, оскільки витрати на пошук і адаптацію нових працівників стають надто високими. Організації в таких ситуаціях зосереджуються на вдосконаленні систем мотивації та створенні додаткових стимулів для збереження досвідчених спеціалістів, що дозволяє підтримувати операційну стабільність і уникати втрат знань.

Організаційна культура відіграє значну роль у формуванні стратегії залучення талантів, оскільки саме вона формує образ організації в очах потенційних кандидатів. Ю. В. Білявська та В. М. Білявський підкреслюють, що в умовах нестабільності сильна організаційна культура стає основою для утримання талантів через створення відчуття приналежності та спільних цінностей [6]. Сильна культура, заснована на довірі, визнанні досягнень і спільних цінностях, приваблює талановитих фахівців, які шукають не лише високу заробітну плату, але й атмосферу, де їхні ідеї та ініціативи знаходять підтримку. Для утримання талантів організаційна культура забезпечує емоційний зв'язок з організацією, що зменшує ймовірність переходу працівників до інших структур навіть за умови кращих фінансових пропозицій ззовні.

Бренд роботодавця стає потужним чинником, що визначає успішність залучення талантів у сучасних умовах. Л. Вербівська та Н. Блеско аналізують цифрові стратегії в інноваційних бізнес-процесах, де бренд роботодавця виступає ключовим елементом привабливості для фахівців [8]. Організації, які активно працюють над своєю репутацією на ринку праці через соціальні мережі, участь у професійних заходах і публікацію історій успіху працівників, отримують ширший пул висококваліфікованих кандидатів. Позитивний бренд дозволяє зменшити витрати на рекрутинг і привертати увагу фахівців, які вже на етапі пошуку роботи орієнтуються на організації з доброю репутацією. Утримання талантів також залежить від того, наскільки бренд роботодавця

відповідає реальним внутрішнім практикам, оскільки розбіжність між обіцянками та дійсністю призводить до швидкого розчарування працівників.

Система винагород і компенсацій продовжує залишатися вагомим елементом, що впливає на формування стратегії. В. Фридель вивчає HR-політику в системі управління талантами, де матеріальні винагороди забезпечують стабільний розвиток організації [40]. Конкурентний рівень заробітної плати, бонусні програми, соціальний пакет і нефінансові заохочення дозволяють організаціям привертати увагу талановитих фахівців і утримувати їх протягом тривалого часу. Організації, які регулярно проводять аналіз ринку оплати праці та коригують свої пропозиції, отримують перевагу в боротьбі за найкращих спеціалістів. Водночас надмірний акцент лише на матеріальних стимулах без розвитку інших аспектів може призводити до поверхневого утримання, коли працівники залишаються в організації виключно через фінансові причини.

Можливості професійного та кар'єрного зростання суттєво впливають на рішення талантів про приєднання до організації та подальше перебування в ній. І. В. Олійник описує ефективні стратегії управління персоналом у контексті трансформацій, де розвиток талантів забезпечує адаптацію до змін [29]. Програми навчання, наставництва, ротації посад і участь у складних проектах створюють умови для постійного розвитку компетенцій. Талановиті працівники, як правило, високо цінують перспективи самореалізації, тому стратегія, що включає чіткі кар'єрні траєкторії та інвестиції в освіту, демонструє більшу ефективність у довгостроковій перспективі. Відсутність таких можливостей часто стає причиною добровільного звільнення навіть високооплачуваних фахівців.

Гнучкість умов праці набирає все більшої ваги як чинник формування стратегії, особливо серед молодого покоління спеціалістів. Н. Шандова розглядає гнучкі інструменти утримання талантів, що сприяють швидкій перекваліфікації та збереженню фахівців [42]. Можливість віддаленої або гібридної роботи, гнучкий графік, підтримка балансу між професійним і особистим життям дозволяють організаціям утримувати таланти в умовах

високої мобільності ринку праці. Організації, які впроваджують сучасні формати організації роботи, отримують перевагу в залученні фахівців, для яких комфорт і свобода стають пріоритетними цінностями.

Корпоративна соціальна відповідальність організації дедалі частіше впливає на вибір талановитих працівників. О. А. Журан, Л. М. Лінгур та Т. В. Філатова аналізують особливості управління персоналом в ІТ-секторі, де соціальна відповідальність посилює привабливість роботодавця [17]. Фахівці прагнуть працювати в організаціях, які демонструють турботу про навколишнє середовище, підтримують соціальні ініціативи та дотримуються етичних стандартів. Така позиція організації посилює її привабливість на ринку праці та сприяє формуванню лояльності серед уже працюючих працівників, оскільки вони відчують гордість за приналежність до організації з чіткою соціальною місією.

Технологічний розвиток організації визначає потреби в талантах із конкретними компетенціями та впливає на зміст стратегії залучення. О. Дяків, Д. Шушпанов, С. Прохоровська та О. Хлиповка описують інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрових змін, де стратегія формується з урахуванням необхідності освоєння нових технологій [16]. Організації, що впроваджують цифрові рішення, потребують фахівців, здатних швидко освоювати нові інструменти та генерувати інноваційні ідеї. Стратегія в таких умовах передбачає активну співпрацю з освітніми закладами, участь у хакатонах і створення програм перекваліфікації внутрішніх кадрів для відповідності сучасним технологічним вимогам.

Демографічні тенденції на ринку праці суттєво коригують підходи до формування стратегії. О. С. Балан розглядає управління талантами на державній службі, де демографічні чинники визначають інноваційні практики [2]. Старіння населення та зменшення кількості молодих фахівців у певних галузях змушують організації розширювати географію пошуку, інвестувати в навчання молоді та створювати умови для утримання досвідчених працівників похилого віку. У

галузях із гострим дефіцитом кадрів стратегія часто включає спеціальні програми стажування та партнерства з університетами.

Рівень конкуренції між роботодавцями за талановитих фахівців виступає зовнішнім чинником, що прискорює вдосконалення стратегії утримання. В. Дергачова, З. Григорова та М. Ведякін аналізують стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній, де утримання талантів забезпечує позиції на ринку [13]. Коли на ринку з'являється багато пропозицій, організації змушені пропонувати унікальні умови праці, індивідуальні програми розвитку та особливі привілеї, щоб запобігти відтоку кадрів. У таких умовах стратегія набуває більш персоналізованого характеру, з урахуванням потреб і очікувань кожного талановитого працівника.

Законодавчі норми та регуляторні вимоги визначають межі можливостей у формуванні стратегії. О. П. Дяків та В. М. Островерхов у теорії управління персоналом підкреслюють важливість узгодження стратегії з правовими вимогами [15]. Правила щодо оплати праці, соціальних гарантій, захисту прав працівників і оподаткування доходів вимагають від організацій точного дотримання вимог при розробці компенсаційних пакетів і програм мотивації. Організації, які добре орієнтуються в правовому полі, можуть ефективніше використовувати доступні інструменти для залучення та утримання талантів без ризику порушень.

Стиль керівництва та якість внутрішніх комунікацій безпосередньо впливають на успішність стратегії утримання талантів. Відкриті керівники, які регулярно проводять зустрічі з працівниками, надають зворотний зв'язок і підтримують ініціативи, створюють атмосферу довіри та мотивації. У організаціях із авторитарним стилем управління навіть висока заробітна плата не завжди компенсує брак визнання та участі в прийнятті рішень, що призводить до зростання плинності серед талановитих фахівців.

Рівень залученості працівників до процесів управління стає важливим чинником формування стратегії. Н. І. Ситник та С. О. Пермінова досліджують трансформації HR-менеджменту на основі людино-центрованого підходу, де

залученість стає чинником формування стратегії [34]. Коли талановиті спеціалісти відчують, що їхні ідеї враховуються при прийнятті рішень і впливають на розвиток організації, вони демонструють вищу лояльність і готовність до довгострокової співпраці. Стратегія, що передбачає регулярні опитування, участь у робочих групах і делегування повноважень, сприяє підвищенню задоволеності персоналу.

Фізичні умови праці та інфраструктура організації також відіграють помітну роль. М. М. Новікова та Л. О. Мажник описують технології управління персоналом, де умови праці забезпечують методичну основу для роботи з талантами [27]. Сучасні офісні простори, зручне обладнання, заходи з охорони здоров'я та безпеки створюють додаткові аргументи на користь вибору саме цієї організації. Для багатьох фахівців комфортне робоче середовище стає вагомим чинником при прийнятті рішення про працевлаштування та подальше перебування в організації.

Галузева специфіка суттєво коригує зміст стратегії залучення та утримання талантів. О. М. Орлова адаптує процеси управління персоналом до особливостей ІТ-сектору, де галузеві чинники визначають стратегію [30]. У сферах з високим рівнем інновацій, таких як інформаційні технології, акцент робиться на креативності, швидкості навчання та технічних навичках. У виробничих галузях більшу вагу мають досвід, надійність і здатність працювати в команді. Туристична індустрія вимагає гнучкості, клієнтоорієнтованості та сезонної адаптивності, що впливає на вибір інструментів роботи з персоналом. Ю. В. Карпенко аналізує виклики залучення та утримання талантів у туристичній індустрії, де гнучкість стає ключовим елементом [20].

Фінансові можливості організації обмежують або розширюють арсенал інструментів стратегії. Н. В. Зачосова підкреслює значення кадрової політики для стабільності, де фінансові чинники забезпечують кадрову безпеку [19, с. 38]. Організації з більшим бюджетом можуть пропонувати привабливі компенсаційні пакети, преміальні системи та інвестиції в навчання. Менші організації часто

компенсують обмежені фінансові ресурси сильною організаційною культурою, гнучкими умовами праці та можливостями швидкого кар'єрного зростання.

Маркетингові зусилля з просування бренду роботодавця доповнюють стратегію залучення талантів. О. Захарова порівнює міжнародні та українські практики, де маркетинг бренду посилює ефективність стратегії [18]. Активна присутність у професійних спільнотах, співпраця з освітніми установами та публікація матеріалів про життя організації дозволяють розширювати коло потенційних кандидатів і формувати позитивне сприйняття організації ще до моменту відкриття вакансій.

Постійний аналіз ефективності попередніх заходів з залучення та утримання талантів дозволяє своєчасно коригувати стратегію. К. В. Ковальська досліджує фактори ефективності системи талант-менеджменту, де оцінка стає основою для вдосконалення [23]. Регулярне вивчення причин звільнень, рівня задоволеності працівників і досягнутих бізнес-результатів допомагає виявляти слабкі місця та вдосконалювати підходи до роботи з кадрами.

Мотиваційні програми, що поєднують матеріальні та нематеріальні елементи, створюють комплексний вплив на таланти. Д. І. Поліщук пов'язує мотивацію з підвищенням продуктивності, де комплексні програми підтримують лояльність [32]. Визнання досягнень, публічне відзначення успіхів, можливість участі в цікавих проєктах і підтримка особистого розвитку доповнюють фінансові стимули та підвищують загальну лояльність персоналу.

Антикризові заходи в період економічної нестабільності вимагають особливої гнучкості стратегії. Н. С. Маркова та О. В. Ярмач інтегрують роботу з талантами в антикризову кадрову політику, де гнучкість забезпечує збереження кадрів [26]. Організації, які в таких умовах зберігають інвестиції в розвиток талантів і підтримують комунікацію з працівниками, демонструють кращі результати в утриманні кадрів порівняно з організаціями, що скорочують соціальні програми.

Узгодження стратегії залучення та утримання талантів із загальною стратегією розвитку організації забезпечує синергетичний ефект. Коли кадрові

цілі безпосередньо пов'язані з бізнес-задачами, організація отримує можливість ефективніше використовувати людський потенціал для досягнення довгострокових результатів.

М. П. Денисенко та О. Ю. Будякова пов'язують кадрову політику з інноваційною стратегією управління персоналом, де чинники формування враховують потреби в інноваціях [12]. А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова, Т. О. Вишнівська та І. В. Серт розглядають удосконалення кадрової політики, де зовнішні чинники визначають напрями роботи з талантами [10, с. 4]. Д. А. Арзянцева, Н. П. Захаркевич, Ю. В. Граматович та Б. В. Подолянчук описують сучасні методи залучення талантів в умовах відкритих інноваційних екосистем, де партнерства стають чинником стратегії [1]. Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко та А. В. Троян аналізують сучасні технології управління персоналом, де технологічні чинники формують стратегію [3].

Отже, на формування стратегії залучення та утримання талантів впливає ціла низка взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників – від організаційної культури, бренду роботодавця та компенсаційних пакетів до економічної ситуації, демографічних тенденцій і воєнних реалій. Урахування цих чинників дає можливість будувати гнучку та адаптивну стратегію, яка враховує специфіку галузі та поточні умови ринку праці.

Висновки до розділу 1

Аналіз сучасної наукової літератури показав, що поняття таланту еволюціонувало від простого визначення обдарованої людини до стратегічного ресурсу організації, який поєднує природні здібності, набуті компетенції та здатність створювати інноваційну цінність в умовах нестабільності, цифровізації та жорсткої конкуренції. Талант-менеджмент сьогодні розглядається як комплексна система, що виходить далеко за межі традиційного HR і стає одним із головних елементів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Залучення та утримання талантів є важливими складовими стратегічного управління персоналом, оскільки саме вони визначають здатність організації забезпечувати високий рівень продуктивності, впроваджувати інновації та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Узгоджена реалізація цих процесів сприяє не лише своєчасному забезпеченню організації кваліфікованими працівниками, але й формуванню безперервної системи розвитку людського капіталу, у межах якої залучення нових фахівців поєднується зі створенням умов для довгострокового утримання та професійного зростання наявного персоналу.

Розробка ефективної стратегії залучення та утримання талантів залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать особливості організаційної культури, репутація роботодавця, система мотивації, можливості кар'єрного розвитку та умови праці. Серед зовнішніх чинників вагому роль відіграють стан ринку праці, демографічні процеси, макроекономічна ситуація, рівень конкуренції за кваліфіковані кадри та вплив воєнних викликів. Урахування зазначених факторів забезпечує формування гнучкої та адаптивної кадрової стратегії, здатної відповідати потребам підприємства та сучасним тенденціям розвитку трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Раліївка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Раліївка» зареєстроване 23 жовтня 2003 року (код ЄДРПОУ 30605742) та здійснює свою діяльність у сфері сільського господарства на території Одеської області. Юридична адреса товариства знаходиться в селі Олексіївка Березівського району, де розташована основна виробнича база, тоді як офісні приміщення розміщені у місті Одеса по вул. Толбухіна, 14. Директором товариства виступає Хачатурян Олександр Володимирович, який несе відповідальність за оперативне управління усіма виробничими та організаційними процесами.

Основним видом господарської діяльності за класифікацією КВЕД є вирощування зернових культур, бобових та олійних насінь (01.11). Товариство обробляє земельні угіддя загальною площею 10000 гектарів, на яких культивує пшеницю, кукурудзу, ячмінь, соняшник та ріпак. Крім рослинництва, товариство займається вирощуванням зерняткових і кісточкових фруктів, розведенням овець, кіз та свиней, здійснює оптову торгівлю зерном, паливом, хімічними та харчовими продуктами, надає в оренду нерухоме майно, сільськогосподарську техніку та будівельне обладнання. Наявність розгалуженої багатогалузевої структури формує відповідні вимоги до кадрового потенціалу товариства, забезпечення якого залежить від ефективності стратегічних інструментів залучення та утримання талантів.

Оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Раліївка» доцільно розпочати з аналізу динаміки основних показників звіту про фінансові результати. Для виявлення кількісних та якісних змін у результатах діяльності

товариства застосовано метод горизонтального аналізу з розрахунком абсолютних і відносних відхилень за двома суміжними парами звітних періодів.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз основних показників фінансових результатів ТОВ
«Раліївка» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024/ 2023	Відн. відх. 2024/ 2023, %	Абс. відх. 2025/ 2024	Відн. відх. 2025/ 2024, %
Чистий дохід від реалізації	277812	168193	203524	-109619	-39,5	+35331	+21,0
Собівартість реалізованої продукції	100108	96536	110713	-3572	-3,6	+14177	+14,7
Валовий прибуток	177704	71657	92811	-106047	-59,7	+21154	+29,5
Адміністративні витрати	10696	11285	13000	+589	+5,5	+1715	+15,2
Витрати на збут	66806	52048	47000	-14758	-22,1	-5048	-9,7
Чистий фінансовий результат	105729	15831	41897	-89898	-85,0	+26066	+164,7
Витрати на оплату праці	14918	15749	20695	+831	+5,6	+4946	+31,4
Амортизація	12879	13500	14000	+621	+4,8	+500	+3,7

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Наведені дані свідчать про суттєве погіршення фінансових результатів товариства у 2024 році. Чистий дохід від реалізації скоротився на 109619 тис. грн, або на 39,5%, що відображає значне зниження обсягів реалізації продукції під впливом несприятливих ринкових умов. Особливо відчутним виявилось падіння валового прибутку, який зменшився на 59,7%, тоді як собівартість реалізованої продукції знизилася лише на 3,6%, що свідчить про погіршення

цінових умов реалізації без адекватного скорочення виробничих витрат. Чистий фінансовий результат зменшився на 89898 тис. грн, або на 85,0%, досягнувши мінімального значення у 15 831 тис. грн.

У 2025 році товариство частково відновило фінансові показники: чистий дохід зріс на 21,0%, валовий прибуток, на 29,5%, а чистий прибуток продемонстрував приріст на 164,7%, досягши 41897 тис. грн. Водночас повного відновлення до рівня 2023 року не відбулося, що вказує на нестійкий характер фінансової динаміки товариства. Витрати на збут стабільно скорочуються протягом аналізованого періоду, тоді як витрати на оплату праці та адміністративні витрати мають протилежну тенденцію до зростання, що у контексті теми дослідження свідчить про підвищення уваги керівництва до кадрової складової навіть в умовах зниження доходів.

Для оцінки змін у рівні прибутковості доцільно розрахувати показники рентабельності продажів за аналізованими роками. Рівень валової маржі у 2023 році становив 63,97%, у 2024 році знизився до 42,60%, а у 2025 році частково відновився до 45,60%. Частка собівартості у доході, відповідно, зросла з 36,03% у 2023 році до 57,40% у 2024 році, знизившись до 54,40% у 2025 році, що свідчить про зростання відносного витратного навантаження на виробничу діяльність.

Важливою складовою комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Раліївка» є аналіз динаміки та структури балансу. З метою виявлення змін в абсолютних обсягах активів і зобов'язань, а також у їх структурних зрушеннях, нижче наведено зведений горизонтально-вертикальний аналіз балансу товариства.

Результати аналізу балансу свідчать про стійку тенденцію до нарощування необоротних активів товариства. Протягом 2023-2025 рр. їх обсяг зріс із 78202 тис. грн до 190685 тис. грн, а частка у валюті балансу збільшилася з 12,14% до 28,64%, тобто зросла на 16,50 в.п.

Таблиця 2.2

Горизонтально-вертикальний аналіз структури балансу ТОВ «Раліївка» за 2023–2025 рр.

Показник	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	Абс. відх. тис. грн	Відн. відх., %	Відх. структури, в.п.	2025, тис. грн	2025, %	Абс. відх. тис. грн	Відн. відх., %	Відх. структури, в.п.
АКТИВ												
Необоротні активи	78202	12,14	130019	20,77	+51817	+66,3	+8,63	190685	28,64	+60666	+46,7	+7,87
Оборотні активи	566116	87,86	495965	79,23	-70151	-12,4	-8,63	475178	71,36	-20787	-4,2	-7,87
Баланс	644318	100,00	625984	100,00	-18334	-2,8	–	665863	100,00	+39 879	+6,4	–
ПАСИВ												
Власний капітал	550991	85,52	566822	90,55	+15831	+2,9	+5,03	608719	91,42	+41897	+7,4	+0,87
Довгострокові зобов'язання	2786	0,43	1668	0,27	-1118	-40,1	-0,16	834	0,13	-834	-50,0	-0,14
Поточні зобов'язання	90541	14,05	57494	9,18	-33047	-36,5	-4,87	56310	8,46	-1184	-2,1	-0,72
Баланс	644318	100,00	625984	100,00	-18334	-2,8	–	665863	100,00	+39879	+6,4	–

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39].

Подібна динаміка свідчить про активну капіталізацію товариства, зокрема через нарощування довгострокової дебіторської заборгованості та інших необоротних активів у 2024-2025 рр., однак підвищує ризик зниження оперативної фінансової гнучкості через обмежений обсяг ліквідних ресурсів.

Оборотні активи скоротилися з 566116 тис. грн до 475178 тис. грн, а їх частка зменшилася з 87,86% до 71,36%. Зниження обсягу оборотних активів супроводжувалося критичним скороченням залишків грошових коштів, які зменшилися з 2 200 тис. грн у 2023 році до 37 914 тис. грн у 2024 році, однак у 2025 році впали до критично низького рівня у 94 тис. грн. Наведена тенденція є суттєвим ризиком для стабільного фінансування поточних видатків, зокрема витрат на залучення та утримання персоналу.

У структурі пасивів виразно простежується підвищення частки власного капіталу з 85,52% до 91,42% за аналізований період. Зростання власного капіталу відбувається виключно за рахунок накопиченого нерозподіленого прибутку, що характеризує самофінансування як основний механізм розвитку товариства. Поточні зобов'язання скоротилися з 90541 тис. грн до 56310 тис. грн, а довгострокові зобов'язання продовжують планомірно знижуватися, зменшившись удвічі за кожний з аналізованих міжперіодних проміжків.

Для комплексної характеристики фінансового стану товариства та визначення його спроможності фінансувати кадрові програми таблиця 2.3 містить узагальнені фінансові коефіцієнти.

Коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності протягом усього аналізованого періоду перевищують нормативні значення, що характеризує товариство як платоспроможне. Критичної уваги потребує коефіцієнт абсолютної ліквідності: після стрімкого зростання у 2024 році до 65,94% він різко знизився у 2025 році до 0,17%, що є значно нижчим за норматив і свідчить про фактичну відсутність вільних грошових коштів для покриття негайних зобов'язань. Подібна ситуація обмежує оперативне фінансування поточних кадрових видатків, зокрема виплати бонусів, організації навчання та залучення нових спеціалістів.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «Раліївка» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	Абс. відх. 2024/2023, в.п.	2025	Абс. відх. 2025/2024, в.п.	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	625,26	862,64	+237,38	843,86	-18,78	> 100%
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	434,63	491,56	+56,93	493,15	+1,59	> 70–80%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	2,43	65,94	+63,51	0,17	-65,77	> 20%
Коефіцієнт автономії, %	85,52	90,55	+5,03	91,42	+0,87	> 50%
Коефіцієнт заборгованості, %	14,05	9,18	-4,87	8,46	-0,72	< 50%
Рентабельність активів (ROA), %	16,41	2,53	-13,88	6,29	+3,76	> 5%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,22	2,83	-18,39	7,13	+4,30	> 10%
Чиста маржа, %	38,06	9,41	-28,65	20,59	+11,18	> 5%

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Рентабельність активів і власного капіталу після різкого падіння у 2024 році частково відновилися у 2025 році, проте показники ROA (6,29%) і ROE (7,13%) залишаються нижчими за рівень 2023 року. Чиста маржа зросла з 9,41% у 2024 році до 20,59% у 2025 році, що свідчить про поліпшення ефективності операційної діяльності. Позитивна тенденція 2025 року утворює підґрунтя для поступового відновлення інвестицій у розвиток персоналу.

Поскільки товариство функціонує у сфері сільськогосподарського виробництва з широкою номенклатурою діяльності, ефективність використання

трудових ресурсів є ключовим чинником результативності. Нижче наведено аналіз основних кадрових показників товариства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «Раліївка» за
2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024/ 2023	Відн. відх. 2024/ 2023, %	Абс. відх. 2025/ 2024	Відн. відх. 2025/ 2024, %
Кількість працівників, осіб	90	90	76	0	0,0	-14	-15,6
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	14918	15749	20695	+831	+5,6	+4946	+31,4
Серед. витрати на 1 прац./міс., грн	13813	14582	22692	+769	+5,6	+8110	+55,6
Дохід на 1 працівника, тис. грн	3086,8	1868,8	2677,9	-1218,0	-39,5	+809,1	+43,3
Питома вага ФОП у чистому доході, %	5,37	9,36	10,17	+3,99	+74,3	+0,81	+8,7
Чистий прибуток на 1 прац., тис. грн	1174,8	175,9	551,3	-998,9	-85,0	+375,4	+213,5

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Аналіз трудових показників відображає суперечливі тенденції у кадровій системі товариства. У 2025 році чисельність персоналу скоротилася на 14 осіб, або на 15,6%, тоді як фонд оплати праці зріс на 31,4%, а середньомісячні витрати на одного працівника, на 55,6%, досягнувши 22 692 грн. Наведена диспропорція свідчить про те, що товариство обрало стратегію підвищення вартості окремого працівника замість збільшення чисельності штату, що є характерною реакцією на умови дефіциту кваліфікованих кадрів.

Водночас показник доходу на одного працівника у 2025 році склав 2677,9 тис. грн, що на 43,3% більше, ніж у 2024 році, але на 13,3% менше, ніж у базовому 2023 році. Питома вага ФОП у чистому доході зросла з 5,37% у 2023 році до 10,17% у 2025 році, тобто збільшилася майже вдвічі, що свідчить про відчутне підвищення навантаження витрат на персонал відносно виручки товариства. Показник чистого прибутку на одного працівника, попри значне зростання у 2025 році до 551,3 тис. грн, так і не досяг рівня 2023 року у 1174,8 тис. грн. Виявлений дисбаланс між зростанням витрат на персонал і недостатнім підвищенням продуктивності праці підкреслює потребу у запровадженні системних інструментів управління талантами, орієнтованих не лише на оплату праці, а й на розвиток компетенцій, адаптацію та утримання ключових спеціалістів.

За результатами проведеного організаційно-економічного аналізу можна сформулювати такі висновки. ТОВ «Раліївка» є фінансово автономним товариством з мінімальною борговою залежністю та стабільно зростаючим власним капіталом. Нестійка динаміка доходів і прибутку, критичне зниження залишків грошових коштів у 2025 році, скорочення чисельності персоналу та зростаюча питома вага ФОП у доході формують комплекс передумов, які роблять удосконалення стратегічних інструментів залучення та утримання талантів не лише доцільним, а й нагально необхідним для забезпечення стабільного розвитку товариства.

2.2. Оцінка результативності діючої системи управління талантами

Ефективність функціонування сучасної організації визначається не лише обсягом фінансових чи матеріальних ресурсів, а насамперед якістю людського капіталу та ступенем системності управління ним. У контексті аграрного виробництва, де кваліфіковані кадри є одним із найбільш дефіцитних ресурсів,

результативність системи управління талантами набуває стратегічного значення. Для ТОВ «Раліївка», яке функціонує в умовах сезонності виробництва, впливу воєнних чинників і конкуренції з боку великих агрохолдингів, оцінка діючої системи управління талантами є невід'ємною передумовою для обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Оцінку результативності діючої системи управління талантами доцільно здійснювати комплексно, використовуючи сукупність методів: кількісний аналіз динаміки кадрових показників за 2021–2025 рр., аналіз плинності персоналу та ефективності витрат на оплату праці, якісну характеристику функціональних елементів системи управління персоналом, а також SWOT-аналіз кадрового потенціалу підприємства. Застосування такого поєднання методів забезпечує всебічне охоплення як кількісних, так і якісних характеристик системи управління талантами, що відповідає вимогам академічного дослідження та практичним потребам ТОВ «Раліївка».

Першим етапом оцінки є аналіз динаміки основних кількісних показників використання трудових ресурсів ТОВ «Раліївка» за 2021-2025 рр. Розширений горизонт спостереження дозволяє виявити стійкі тенденції, які неможливо встановити за коротший проміжок часу.

Для переходу до аналізу динаміки кадрових показників наведемо розширені дані товариства за п'ятирічний період.

Наведені дані засвідчують виражену нестійкість кадрових показників ТОВ «Раліївка» впродовж 2021-2025 рр. Максимальних значень показники результативності праці досягли у 2022 році: дохід на одного працівника становив 4173,3 тис. грн, а чистий прибуток на одного працівника – 2 305,3 тис. грн. У 2023-2024 рр. обидва показники суттєво погіршилися, що відображає вплив несприятливої кон'юнктури аграрного ринку та зростаючих операційних витрат. У 2025 році відбулося часткове відновлення, однак показники так і не повернулися до рівня 2022-2023 рр., що свідчить про структурний, а не кон'юнктурний характер частини проблем.

Таблиця 2.5

Динаміка кадрових показників ТОВ «Раліївка» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023, %	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2025/2024, %
Кількість персоналу, осіб	99	101	90	90	76	0	0,0	-14	-15,6
Дохід, тис. грн	197423	421503	277812	168193	203524	-109619	-39,5	+35 331	+21,0
Чистий прибуток, тис. грн	85518	232835	105729	15831	41897	-89898	-85,0	+26066	+164,7
Дохід на 1 працівника, тис. грн	1994,2	4173,3	3086,8	1868,8	2677,9	-1218,0	-39,5	+809,1	+43,3
Чистий прибуток на 1 прац., тис. грн	863,8	2305,3	1174,8	175,9	551,3	-998,9	-85,0	+375,4	+213,4

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Скорочення чисельності персоналу з 101 особи у 2022 році до 76 осіб у 2025 році (тобто на 25 осіб, або 24,8%) є окремою тривожною тенденцією, яка потребує детального дослідження в аспекті управління талантами.

Рівень плинності кадрів є одним із ключових індикаторів результативності системи управління талантами, оскільки безпосередньо відображає здатність організації утримувати персонал. Для розрахунку цього показника використаємо наявні дані про динаміку чисельності.

Для переходу до розрахунку коефіцієнтів плинності наведемо відповідні вихідні дані.

Таблиця 2.6

Розрахунок показників плинності персоналу ТОВ «Раліївка» за 2022–2025
рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відх. 2023/2022	Відх. 2024/2023	Відх. 2025/2024
Чисельність на початок року, осіб	99	101	90	90	+2	-11	0
Чисельність на кінець року, осіб	101	90	90	76	-11	0	-14
Зміна чисельності, осіб	+2	-11	0	-14	—	—	—
Розрахунковий коефіцієнт плинності, %	—	10,9	0,0	15,6	—	—	—
Витрати на заміну 1 прац. (оцінка), тис. грн	—	234,0	234,0	234,0	—	—	—
Сукупні втрати від плинності, тис. грн (оцінка)	—	2574,0	0,0	3276,0	—	—	—

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Витрати на заміну одного працівника розраховано як суму витрат на пошук і найм (45 тис. грн), навчання та адаптацію (28 тис. грн), втрачену продуктивність протягом 3 місяців (40,8 тис. грн) та втрачені знання (120 тис. грн). Дані взяті як середньостатистичні за галузь.

Розрахунок коефіцієнта плинності здійснено за формулою:

$$K_{пл} = \frac{\Delta N_{від}}{N_{ср}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $\Delta N_{від}$ – кількість вибулих працівників, $N_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Розраховані показники вказують на суттєве зростання рівня плинності персоналу. У 2023 році коефіцієнт плинності становив 10,9%, що загалом відповідає верхній межі допустимого рівня для аграрних підприємств (5-12%). У 2025 році плинність зросла до 15,6%, що перевищує нормативний рівень і свідчить про погіршення умов утримання персоналу. Оціночні сукупні витрати від плинності кадрів у 2025 році становлять близько 3 276 тис. грн, що є значною сумою в контексті загальних витрат на персонал підприємства (20 695 тис. грн), тобто становить близько 15,8% фонду оплати праці. Такий рівень непродуктивних витрат підтверджує економічну доцільність інвестицій у системні інструменти утримання талантів.

Для порівняльного контексту важливо також зазначити, що у сільськогосподарській галузі в умовах воєнного часу нормою вважається плинність 7-10%, а показники понад 15% сигналізують про системні проблеми в кадровій політиці. Основними причинами надмірної плинності для аграрних підприємств є конкуренція з боку агрохолдингів, які пропонують вищі заробітні плати та соціальні гарантії; відтік кадрів унаслідок мобілізації та трудової міграції; відсутність чітких кар'єрних перспектив у невеликих підприємствах; а також сезонний характер зайнятості, який ускладнює формування стабільного кадрового ядра. Для ТОВ «Раліївка» поєднання зазначених чинників створює підвищений ризик втрати ключових спеціалістів, передусім агрономів,

механізаторів та логістів, накопичений досвід яких безпосередньо впливає на врожайність і операційну ефективність товариства.

Кількісна оцінка результативності використання персоналу здійснюється через систему показників продуктивності праці та ефективності витрат на оплату праці. Зазначені показники дозволяють встановити, наскільки наявний кадровий потенціал товариства відповідає його виробничим потребам та чи забезпечує зростання витрат на персонал пропорційне зростання фінансових результатів.

Для переходу до аналізу продуктивності праці наведемо розрахунок відповідних показників за 2022-2025 рр.

Аналіз показників продуктивності праці виявляє суперечливі тенденції. З одного боку, дохід на одного працівника у 2025 році зріс на 43,3% порівняно з 2024 роком і досяг 2 677,9 тис. грн. З іншого боку, порівняно з 2022 роком цей показник знизився на 35,8%, тобто продуктивність праці так і не відновилася до довоєнного рівня. Аналогічна картина спостерігається за прибутком на одного працівника: показник 2025 року (551,3 тис. грн) є вчетверо нижчим за рівень 2022 року (2 305,3 тис. грн), що свідчить про те, що скорочення чисельності персоналу не супроводжувалося відповідним зростанням індивідуальної результативності.

Особливу увагу привертає динаміка коефіцієнтів ефективності ФОП. Коефіцієнт «дохід / ФОП» зменшився з 18,6 у 2023 році до 9,8 у 2025 році, тобто кожна гривня витрат на персонал генерує майже вдвічі менше доходу. Коефіцієнт «прибуток / ФОП» у 2024 році впав до критичного значення 1,0, що означає, що весь чистий прибуток підприємства фактично дорівнював витратам на оплату праці. Частка ФОП у доході зросла з 5,4% у 2023 році до 10,2% у 2025 році, тобто навантаження кадрових витрат на дохід подвоїлося на тлі нестабільних фінансових результатів. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 55,6% протягом одного року, що свідчить про намагання підприємства утримати персонал виключно матеріальними важелями без системних змін у кадровій політиці.

Таблиця 2.7

Показники продуктивності праці та ефективності витрат на персонал ТОВ «Раліївка» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2023/2022	Відн. відх. 2023/2022, %	Абс. відх. 2024/2023	Відн. відх. 2024/2023, %	Абс. відх. 2025/2024	Відн. відх. 2025/2024, %
Чисельність персоналу, осіб	101	90	90	76	-11	-10,9	0	0,0	-14	-15,6
Дохід, тис. грн	421503	277812	168193	203524	-143691	-34,1	-109619	-39,5	+35331	+21,0
Чистий прибуток, тис. грн	232835	105729	15831	41897	-127106	-54,6	-89898	-85,0	+26066	+164,7
ФОП, тис. грн	н/д	14918	15749	20695	—	—	+831	+5,6	+4946	+31,4
Дохід на 1 прац., тис. грн	4173,3	3086,8	1868,8	2677,9	-1086,5	-26,0	-1218,0	-39,5	+809,1	+43,3
Прибуток на 1 прац., тис. грн	2305,3	1174,8	175,9	551,3	-1130,5	-49,0	-998,9	-85,1	+375,4	+213,4
Середньомісячна зарплата, грн	н/д	13813	14582	22692	—	—	+769	+5,6	+8110	+55,6
ФОП / Дохід, %	—	5,4	9,4	10,2	—	—	+4,0 в.п.	—	+0,8 в.п.	—
Дохід / ФОП (коефіцієнт)	—	18,6	10,7	9,8	—	—	-7,9	-42,5	-0,9	-8,4
Прибуток / ФОП (коефіцієнт)	—	7,1	1,0	2,0	—	—	-6,1	-85,9	+1,0	+100,0

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Плинність кадрів є одним із найважливіших індикаторів результативності системи управління талантами, оскільки безпосередньо відображає здатність організації утримувати персонал та зберігати накопичений досвід.

Для переходу до аналізу плинності наведемо відповідні розрахунки за досліджуваний період.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників плинності персоналу ТОВ «Раліївка» за 2021–2025
рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відх. 2022/ 2021	Відх. 2023/ 2022	Відх. 2024/ 2023	Відх. 2025/ 2024
Чисельність на початок року, осіб	99	99	101	90	90	0	+2	-11	0
Чисельність на кінець року, осіб	99	101	90	90	76	+2	-11	0	-14
Зміна чисельності, осіб	0	+2	-11	0	-14	–	–	–	–
Розрахунковий коефіцієнт плинності, %	–	–	10,9	0,0	15,6	–	–	–	–

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Розраховані показники вказують на нерівномірну динаміку плинності персоналу. У 2023 році розрахунковий коефіцієнт плинності становив 10,9%, що відповідає верхній межі допустимого рівня для аграрних підприємств України. У 2024 році чисельність персоналу не змінилася, що може свідчити як про стабілізацію колективу, так і про призупинення процесів найму на тлі різкого погіршення фінансових результатів товариства. У 2025 році коефіцієнт плинності зріс до 15,6%, що перевищує нормативний рівень і свідчить про погіршення умов утримання персоналу. Загальне скорочення чисельності персоналу з 101 особи у 2022 році до 76 осіб у 2025 році становить 25 осіб, або

24,8%, і є об'єктивним свідченням серйозних проблем у системі залучення та утримання кадрів.

Можливості товариства щодо впровадження системних інструментів талант-менеджмент значною мірою визначаються його фінансовим станом. Тому важливо оцінити, яку фінансову базу має ТОВ «Раліївка» для реалізації програм розвитку, навчання та утримання персоналу.

Для переходу до фінансової оцінки наведемо ключові індикатори стану товариства за досліджуваний період.

Фінансові індикатори товариства формують суперечливу картину щодо можливостей інвестування в персонал. З одного боку, коефіцієнт автономії зріс до 91,42% у 2025 році, що свідчить про високу фінансову незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Власний капітал товариства становить 608719 тис. грн, а чистий прибуток у 2025 році відновився до 41897 тис. грн після критичного падіння у 2024 році. З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році впав до критичного рівня 0,17%, тобто залишок грошових коштів становить лише 94 тис. грн, що майже унеможливорює оперативне фінансування будь-яких позапланових витрат, у тому числі на розвиток персоналу. Рентабельність активів і власного капіталу, хоча й зросла порівняно з 2024 роком, залишається суттєво нижчою за рівень 2021-2022 рр. Отже, товариство має достатню капітальну базу для впровадження програм талант-менеджмента, однак потребує ретельного планування грошових потоків для забезпечення їх фінансування у межах поточної ліквідності.

Кількісні показники кадрової діяльності товариства відображають лише зовнішні прояви проблем у системі управління талантами. Для визначення їх першопричин необхідно здійснити якісний аналіз стану кожного функціонального елемента системи управління персоналом, спираючись на фактичні дані про практики товариства, отримані в процесі дослідження.

Таблиця 2.9

Фінансові індикатори ТОВ «Раліївка» у контексті можливостей
інвестування в персонал, 2021-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023	Абс. відх. 2025/2024
Чистий прибуток, тис. грн	232835	105729	15831	41897	-127106	-89898	+26066
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	15320	2200	37914	94	-13120	+35714	-37820
Коефіцієнт автономії, %	77,00	85,52	90,55	91,42	+8,52 в.п.	+5,03 в.п.	+0,87 в.п.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	11,97	2,43	65,94	0,17	-9,54 в.п.	+63,51 в.п.	-65,77 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	40,26	16,41	2,53	6,29	-23,85 в.п.	-13,88 в.п.	+3,76 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	74,02	21,22	2,83	7,13	-52,80 в.п.	-18,39 в.п.	+4,30 в.п.
Чиста маржа, %	55,24	38,06	9,41	20,59	-17,18 в.п.	-28,65 в.п.	+11,18 в.п.

Джерело: сформовано автором на основі [37, 39]

Для переходу до якісного аналізу систематизуємо стан ключових HR-функцій товариства з визначенням наявних переваг та проблемних аспектів кожної з них.

Таблиця 2.10

Якісна характеристика функціональних елементів системи управління персоналом ТОВ «Раліївка»

Функціональний елемент	Фактичний стан	Наявні переваги	Проблемні аспекти
1	2	3	4
Залучення персоналу	Традиційний підбір через особисті контакти, рекомендації, локальний ринок праці	Закриття вакансій, знання специфіки галузі кандидатами	Відсутність employer branding; вузька географія пошуку; відсутність цифрових каналів рекрутингу
Адаптація нових працівників	Неформальна, без стандартизованих процедур і документів	Швидке включення у виробничий процес через неформальне спілкування	Відсутність програм наставництва; відсутність індивідуальних планів адаптації; підвищений ризик плинності у перші місяці роботи
Розвиток та навчання	Ситуативне навчання за нагальною виробничою потребою	Наявність практичного досвіду у досвідчених працівників	Несистемність навчання; відсутність річних планів розвитку; відсутність програм передачі знань від досвідчених працівників до новачків
Мотивація та винагорода	Переважно матеріальна: базова заробітна плата та сезонне преміювання	Зростання фонду оплати праці на 38,7% за 2023–2025 рр.; підвищення конкурентоспроможності умов праці	Слабка нематеріальна мотивація; відсутність диференційованого підходу до мотивації різних категорій персоналу; відсутність зв'язку між результатами праці та винагородою через KPI

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Оцінювання персоналу	Неформальне, за суб'єктивним рішенням безпосереднього керівника	Оперативність прийняття рішень	Відсутність формалізованих критеріїв оцінювання; відсутність КРІ для ключових посад; неможливість об'єктивно виявляти високопотенційних працівників
Кар'єрне планування	Фактично відсутнє	Можливість неформального кар'єрного зростання для лояльних працівників	Відсутність кар'єрних маршрутів; відсутність кадрового резерву; заміщення ключових посад здійснюється ситуативно
Утримання талантів	Зводиться переважно до підвищення оплати праці	Зростання середньомісячної заробітної плати до 22692 грн у 2025 році	Відсутність комплексних програм утримання; відсутність нефінансових інструментів лояльності; психологічна підтримка не забезпечується
Корпоративна культура	Складається стихійно, не формується цілеспрямовано	Наявність усталеного колективу з практичним досвідом	Відсутність сформульованих цінностей та місії; слабкість внутрішніх комунікацій; відсутність командоутворюючих заходів

Джерело: сформовано автором за матеріалами дослідження діяльності ТОВ «Раліївка»

Проведений якісний аналіз засвідчує, що система управління персоналом ТОВ «Раліївка» побудована за моделлю традиційного кадрового адміністрування, а не стратегічного талант-менеджмента. Переважна більшість HR-функцій реалізується у реактивному режимі, тобто у відповідь на проблему, що вже виникла, а не з метою її попередження. Єдиним відносно розвиненим елементом є матеріальна мотивація, підтверджена реальним зростанням фонду оплати праці. Водночас нематеріальні інструменти залучення та утримання, інструменти розвитку компетенцій і механізми кар'єрного планування фактично відсутні, що суперечить сучасним підходам до управління талантами.

Для узагальнення результатів аналізу кадрового потенціалу та системи управління талантами ТОВ «Раліївка» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища в розрізі досліджуваної проблематики. На відміну від описових підходів, SWOT-аналіз формує структуровану аналітичну основу для подальшого обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення системи залучення та утримання талантів.

Перед складанням SWOT-матриці необхідно чітко розмежувати внутрішні чинники, що перебувають під контролем товариства, та зовнішні, що визначаються середовищем функціонування.

На основі складеної матриці доцільно визначити стратегічні пріоритети у сфері управління талантами шляхом формування пар «сила-можливість» (SO-стратегії) та «слабкість-загроза» (WT-стратегії), які безпосередньо впливають на вибір інструментів залучення та утримання.

Для переходу до стратегічної інтерпретації систематизуємо ключові комбінації чинників SWOT-матриці.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз кадрового потенціалу та системи управління талантами ТОВ
«Раліївка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Наявність сформованого колективу з практичним досвідом роботи в аграрному секторі	W1. Скорочення чисельності персоналу на 24,8% протягом 2022-2025 рр. з 101 до 76 осіб
S2. Зростання ФОП на 38,7% за 2023-2025 рр., що підвищує конкурентоспроможність товариства як роботодавця	W2. Відсутність формалізованої системи управління талантами та кадрового резерву
S3. Високий рівень фінансової автономії (91,42% у 2025 р.) як основа для майбутніх інвестицій у персонал	W3. Відсутність програм наставництва, адаптації та кар'єрного планування
S4. Наявність власних земельних угідь площею 10000 га та матеріально-технічної бази як аргументів стабільності товариства	W4. Слабкість нематеріальної мотивації: відсутність диференційованого підходу та зв'язку з результатами праці
S5. Відносно низький рівень плинності ключових постійних працівників у 2024 р. (0%)	W5. Падіння коефіцієнта «прибуток / ФОП» з 7,1 до 1,0 у 2024 р., що свідчить про низьку ефективність кадрових витрат
S6. Відновлення чистого прибутку до 41897 тис. грн у 2025 р. після кризового 2024 р.	W6. Відсутність HR-аналітики, цифрових інструментів рекрутингу та бренду роботодавця
	W7. Критично низький рівень абсолютної ліквідності (0,17% у 2025 р.) обмежує оперативне фінансування кадрових програм

Продовження табл. 2.11

Можливості (О)	Загрози (Т)
О1. Впровадження цифрових платформ рекрутингу та HR-аналітики для розширення каналів залучення талантів	Т1. Дефіцит кваліфікованих аграрних спеціалістів на регіональному ринку праці Одеської області
О2. Розвиток бренду роботодавця через цифрові канали для залучення молодих спеціалістів	Т2. Трудова міграція населення за кордон, що скорочує пропозицію кваліфікованих кадрів
О3. Співпраця з аграрними закладами вищої та фахової передвищої освіти для формування кадрового резерву молодих спеціалістів	Т3. Мобілізація працівників у зв'язку з воєнним станом: ризик втрати ключових фахівців
О4. Залучення ВПО та демобілізованих військовослужбовців як додаткового джерела кадрів	Т4. Посилення конкуренції за таланти з боку великих агрохолдингів, які пропонують вищі соціальні пакети
О5. Впровадження програм нематеріальної мотивації та розвитку корпоративної культури без значних фінансових витрат	Т5. Старіння сільського населення та скорочення кількості працездатних осіб у сільській місцевості Березівського району
О6. Наявність значного власного капіталу (608719 тис. грн у 2025 р.) як ресурсної основи для інвестицій у систему талант-менеджмент	Т6. Нестабільність фінансових результатів через залежність від кон'юнктури аграрного ринку обмежує довгострокове кадрове планування

Джерело: сформовано автором на основі [37, 38, 39]

Стратегічна інтерпретація SWOT-матриці дозволяє визначити чотири пріоритетних напрями, які потребують першочергового вирішення. По-перше,

критичним є впровадження формалізованої системи кадрового резерву та наставництва, оскільки їх відсутність у поєднанні з посиленням конкуренції з боку агрохолдингів створює найбільший ризик безповоротної втрати ключових спеціалістів. По-друге, розширення каналів залучення персоналу через цифровий рекрутинг та програми для ВПО є необхідним інструментом компенсації демографічного та міграційного скорочення пропозиції праці на місцевому ринку. По-третє, формування бренду роботодавця дозволить товариству використати наявні конкурентні переваги – земельний банк, матеріально-технічну базу та досвідчений колектив – для покращення привабливості серед потенційних кандидатів.

Таблиця 2.12

Стратегічні напрями управління талантами на основі SWOT-аналізу ТОВ
«Раліївка»

Комбінація чинників	Стратегічний напрям	Пріоритет
S2 + S3 + O5	Використати зростання ФОП та наявний власний капітал для впровадження комплексної системи нематеріальної мотивації	Високий
S1 + S4 + O2	Сформувати бренд роботодавця на основі наявної матеріально-технічної бази та досвіду колективу	Високий
S3 + S6 + O3	Спрямувати відновлений прибуток на розвиток партнерства з освітніми закладами та формування кадрового резерву	Середній
W2 + W3 + T4	Впровадити формалізовану систему кадрового резерву та наставництва для зниження конкурентної вразливості	Критичний
W1 + W6 + T1 + T2	Розширити географію та канали залучення персоналу, включаючи цифровий рекрутинг та програми для ВПО	Високий
W5 + W7 + T6	Запровадити KPI для ключових посад з метою підвищення ефективності витрат на персонал	Середній

Джерело: сформовано автором на основі SWOT-аналізу ТОВ «Раліївка»

По-четверте, запровадження КРІ для ключових посад та диференційованої системи мотивації забезпечить ефективніше використання ФОП, що зростає, та сформує об'єктивну основу для виявлення і розвитку найбільш результативних працівників.

Проведена комплексна оцінка результативності діючої системи управління талантами ТОВ «Раліївка» дозволяє сформулювати такі узагальнення.

По-перше, товариство демонструє стійку негативну тенденцію скорочення чисельності персоналу: з 101 особи у 2022 році до 76 осіб у 2025 році, тобто на 24,8%. Розрахунковий коефіцієнт плинності у 2025 році досяг 15,6%, що перевищує нормативний рівень для аграрної галузі і свідчить про системні проблеми в утриманні кадрів.

По-друге, зростання витрат на персонал не супроводжується відповідним підвищенням ефективності їх використання. Коефіцієнт «дохід / ФОП» скоротився з 18,6 у 2023 році до 9,8 у 2025 році, а коефіцієнт «прибуток / ФОП» у 2024 році впав до 1,0. Така динаміка свідчить про відсутність системних механізмів пов'язання витрат на персонал із результатами праці, що є характерною ознакою несформованої системи талант-менеджмент.

По-третє, якісний аналіз функціональних елементів системи управління персоналом засвідчує, що підприємство функціонує в режимі кадрового адміністрування, а не стратегічного управління талантами: більшість HR-процесів реалізуються реактивно, без формалізації, планування та цільового орієнтування на розвиток і утримання ключових спеціалістів.

По-четверте, попри зазначені слабкості, товариство має реальну ресурсну базу для змін: відновлений чистий прибуток у 41897 тис. грн, власний капітал понад 608 млн грн та досвідчений колектив є вагомими передумовами для впровадження системних інструментів залучення та утримання талантів. Виявлені проблеми та сформовані стратегічні пріоритети є аналітичною основою для розробки конкретних заходів, що становлять предмет третього розділу дослідження.

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз передумов удосконалення стратегічних інструментів залучення та утримання талантів у ТОВ «Раліївка». Надано організаційно-економічну характеристику товариства: встановлено, що товариство є агровиробником із 10000 га орендованих угідь та середньообліковою чисельністю 76 осіб у 2025 р. Фінансовий аналіз за 2023–2025 рр. виявив суперечливу динаміку: після критичного падіння чистого прибутку до 15831 тис. грн у 2024 р. товариство відновило позиції у 2025 р. (41897 тис. грн, ROA – 6,29%, ROE – 7,13%), проте абсолютна ліквідність залишилася критично низькою (0,17%), що суттєво обмежує можливості фінансування HR-ініціатив. Водночас фонд оплати праці зріс на 31,4% при збільшенні питомої ваги ФОП у доходах з 5,4% у 2023 р. до 10,17% у 2025 р., що свідчить про випереджальне зростання витрат на персонал відносно доходів і формує додатковий тиск на рентабельність.

Оцінено результативність діючої системи управління талантами, яка виявила системний характер кадрових проблем товариства. Чисельність персоналу скоротилася з 101 особи у 2022 р. до 76 у 2025 р. (–24,8%), коефіцієнт плинності досяг 15,6% – вище допустимого для аграрної галузі порогу (5–12%), а оціночні витрати від плинності склали 3276 тис. грн, або 15,8% ФОП. SWOT-аналіз підтвердив, що матеріальна мотивація залишається єдиним відносно розвиненим HR-інструментом, тоді як програми наставництва, кар'єрного планування та цілеспрямованого формування організаційної культури фактично відсутні (слабкості W1–W4). У сукупності ці результати засвідчують, що система управління талантами в ТОВ «Раліївка» має реактивний, а не стратегічний характер і потребує системного вдосконалення – як у частині залучення, так і в частині утримання ключових спеціалістів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, дозволяють сформулювати достатньо чітку проблемну картину щодо стану системи залучення талантів у ТОВ «Раліївка». Товариство характеризується нестійкою динамікою фінансових результатів: чистий дохід у 2024 році скоротився на 39,5% порівняно з 2023 роком і лише частково відновився у 2025 році, досягнувши 203524 тис. грн; чистий прибуток за той самий період скоротився майже на 85,0%, а потім зріс на 164,7%, але залишився нижчим за рівень 2023 року. Чисельність персоналу у 2025 році скоротилася з 90 до 76 осіб, тобто на 15,6%, тоді як фонд оплати праці зріс на 31,4%, а середньомісячні витрати на одного працівника збільшилися на 55,6%. Сукупність зазначених тенденцій свідчить про те, що товариство зберігає певний рівень фінансової стійкості завдяки власному капіталу (91,42% у структурі пасивів у 2025 році), однак стикається з дефіцитом кадрового потенціалу, що безпосередньо обмежує спроможність генерувати стабільний дохід від операційної діяльності.

Аналіз діючої системи управління талантами у п.2.2 виявив низку системних прогалин у напрямі залучення персоналу. Товариство не має сформованого бренду роботодавця, а пошук кандидатів здійснюється переважно через неформальні канали та сарафанне радіо без використання цифрових платформ рекрутингу. Відсутня база кандидатів і системна співпраця із закладами освіти, що унеможливорює своєчасне закриття вакансій на позиції агрономів, механізаторів і логістів у пікові сезонні періоди. Програма адаптації

нових працівників має переважно стихійний характер, а кадровий резерв не формується систематично. Виявлені недоліки вимагають не окремих точкових заходів, а комплексного перегляду підходів до залучення талантів із урахуванням специфіки аграрного підприємства та воєнного контексту.

На основі виявлених проблем, сформовано п'ять пріоритетних напрямів удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів у ТОВ «Раліївка». Для систематизації запропонованих напрямів та їх зв'язку з виявленими проблемами доцільно скористатися зведеною таблицею.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів у
ТОВ «Раліївка»

№	Напрямок удосконалення	Виявлена проблема	Основні заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Формування бренду роботодавця	Відсутність впізнаваного образу підприємства на ринку праці	Кар'єрна сторінка на сайті, активність у соціальних мережах, публікація кейсів успішних працівників, участь у профорієнтаційних заходах	Розширення кола зовнішніх кандидатів, скорочення витрат на рекрутинг
2	Цифровізація рекрутингу	Пошук кандидатів лише через неформальні канали, відсутність бази кандидатів	Розміщення вакансій на онлайн-платформах (Work.ua , Robota.ua), ведення бази резюме, впровадження HR-аналітики	Скорочення терміну закриття вакансій, підвищення якості відбору

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
3	Співпраця із закладами освіти	Відсутність організованого притоку молодих фахівців	Укладення угод про практику та стажування, участь у ярмарках вакансій аграрних коледжів і університетів	Формування стабільного потоку підготовлених молодих кандидатів
4	Створення кадрового резерву	Відсутність системного планування кадрової наступності	Оцінювання потенціалу чинних працівників, індивідуальні плани розвитку, наставництво	Зниження ризику кадрових розривів у ключових посадах
5	Програма адаптації нових працівників	Стихійний характер введення в посаду, висока плинність у перші місяці роботи	Розробка індивідуальних планів адаптації, закріплення наставників, регулярні зворотні зустрічі у перші 3 місяці	Скорочення терміну адаптації, зниження ранньої плинності кадрів

Джерело: сформовано автором

Як свідчать дані таблиці 3.1, кожен із запропонованих напрямів безпосередньо пов'язаний із конкретною проблемою, виявленою у ході аналізу підприємства. Такий підхід забезпечує цілеспрямованість і вимірність запропонованих змін, на відміну від загальних рекомендацій, що не мають прив'язки до специфіки об'єкта дослідження.

Формування бренду роботодавця є першим і стратегічно найважливішим напрямом, оскільки решта інструментів залучення матимуть обмежений ефект без впізнаваного образу товариства на ринку праці. Як зазначає Л. Вербівська, бренд роботодавця виступає ключовим елементом привабливості для фахівців в умовах цифрового середовища [8], тому організації, які не працюють над власною репутацією як роботодавця, програють конкуренцію агрохолдингам та великим компаніям ще до початку процесу відбору. ТОВ «Раліївка», попри значний масштаб діяльності (10000 га угідь, власне тваринництво та переробка), фактично невидиме для потенційних кандидатів у цифровому просторі, що суттєво звужує пул кандидатів для закриття вакансій агрономів, механізаторів та технічних спеціалістів. Реалізація зазначеного напрямку передбачає розробку кар'єрної сторінки з реальними відгуками працівників, ведення профілів товариства у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn), участь у профорієнтаційних заходах у сільськогосподарських закладах освіти та публікацію коротких відеоматеріалів про умови праці та проживання. Особлива увага має приділятися висвітленню нематеріальних переваг роботи в аграрному підприємстві: стабільності, можливостям проживання на виробничій базі, сезонних бонусів і причетності до вирощування продовольства.

Цифровізація рекрутингу дозволяє подолати географічні обмеження, характерні для організацій, розташованих поза межами великих міст. Використання платформ Work.ua та Robota.ua, а також спеціалізованих аграрних груп у Facebook відкриває доступ до активних кандидатів в усіх регіонах України, включаючи внутрішньо переміщених осіб і демобілізованих ветеранів, які мають досвід технічної або управлінської роботи. Д. А. Арзянцева та колеги зазначають, що цифрові інструменти рекрутингу дозволяють не лише охопити ширший ринок кандидатів, а й інтегрувати зовнішні знання в організацію через залучення фахівців з нетипових для галузі джерел [1]. Ведення власної бази резюме і застосування найпростіших HR-аналітичних інструментів (наприклад, фіксація джерел кандидатів, аналіз часу закриття вакансій та рівня відмов на різних етапах відбору) дасть можливість приймати більш зважені рекрутингові

рішення та поступово переходити від реактивного до проактивного підходу в залученні персоналу.

Співпраця із закладами освіти забезпечує стабільний потік підготовлених молодих фахівців за профільними спеціальностями. Аграрні коледжі та університети Одеської і суміжних областей готують агрономів, зоотехніків, механізаторів і технологів харчової промисловості, частина яких готова розглядати зайнятість у сільськогосподарських підприємствах за умови наявності практичного досвіду ще під час навчання. Підписання договорів про практику, участь представників підприємства у профорієнтаційних заходах, а також стипендіальні програми для студентів профільних спеціальностей дозволяють сформувати первинну лояльність до підприємства ще до початку трудової діяльності. Г. Й. Островська та ін. наголошують, що інвестиції в молодих фахівців підвищують інтелектуальний потенціал підприємства та закладають основу для довгострокової конкурентної переваги [31], що є особливо важливим в умовах загострення демографічної ситуації та скорочення активної частини ринку праці через мобілізацію.

Створення кадрового резерву вирішує проблему кадрової наступності та знижує ризики раптових звільнень ключових спеціалістів. На момент проведення дослідження підприємство не має жодної особи, зарахованої до офіційного кадрового резерву, що робить будь-яке незаплановане звільнення керівника або провідного спеціаліста серйозним операційним ризиком. Формування кадрового резерву включає регулярне оцінювання потенціалу чинних працівників за критеріями виробничої результативності, лідерських якостей і готовності до зростання, а також розробку індивідуальних планів розвитку та систему наставництва. Л. Лігоненко та колеги підкреслюють, що ефективне залучення дозволяє не лише закривати актуальні вакансії, а й формувати якісний кадровий резерв, який забезпечує інноваційний розвиток та стратегічну стійкість організації [25]. Відповідно, кадровий резерв слід розглядати не як адміністративний формалізм, а як реальний механізм зниження кадрових ризиків і підвищення операційної надійності товариства.

Програма адаптації нових працівників завершує ланцюг залучення і є, по суті, точкою перетину між залученням та утриманням талантів. Дослідження підтверджують, що більша частина звільнень відбувається саме в перші три-шість місяців роботи, а причиною у більшості випадків є не незадоволеність рівнем заробітної плати, а відсутність підтримки, незрозумілі очікування та недостатня інтеграція в колектив. Б. Тулган наголошує на важливості індивідуального підходу до нових працівників, особливо молодих, наставництва та чіткого встановлення стандартів з перших днів роботи [47]. Запровадження структурованої програми адаптації, яка включає індивідуальний план введення в посаду, закріплення наставника та проведення регулярних зустрічей з лінійним керівником у перші 90 днів, дозволить суттєво знизити ранню плинність кадрів і підвищити швидкість виходу нових працівників на повну продуктивність.

Запропоновані напрями удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів є взаємопов'язаними та доповнюють один одного. Формування бренду роботодавця підвищує ефективність цифрового рекрутингу, співпраця з освітніми закладами наповнює кадровий резерв молодими фахівцями, а програма адаптації перетворює залучених кандидатів на лояльних і продуктивних членів колективу. Реалізація запропонованих заходів повинна здійснюватися комплексно та поетапно, оскільки окремі точкові дії без системної логіки не дадуть очікуваного результату.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності утримання талантів в організації

Обґрунтовані у п. 3.1 напрями удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів формують лише першу ланку системи управління людським капіталом. Забезпечення стійкого кадрового потенціалу ТОВ «Раліївка» неможливе без паралельного вирішення проблеми утримання тих фахівців, яких

вдалося залучити. Як засвідчують дані п. 2.2, рівень плинності персоналу у 2025 році досяг 15,6%, що перевищує верхню межу допустимого для аграрних підприємств діапазону (5-12%), а оціночні сукупні втрати від плинності склали близько 3 276 тис. грн, тобто 15,8% від загального фонду оплати праці. Наведені показники свідчать про те, що навіть за умови успішного залучення нових спеціалістів їхній ранній відтік нівелює ефект від рекрутингових зусиль і генерує суттєві непродуктивні витрати. Отже, розробка системних заходів утримання талантів є економічно обґрунтованою необхідністю, а не опціональним доповненням до HR-практики.

Аналіз якісного стану системи управління персоналом (табл. 2.7-2.10) виявив комплекс структурних причин, що зумовлюють надмірну плинність кадрів у ТОВ «Раліївка». Матеріальна мотивація залишається єдиним відносно розвиненим інструментом утримання, підтвердженим реальним зростанням фонду оплати праці на 31,4% у 2025 році та підвищенням середньомісячних витрат на одного працівника до 22 692 грн. Водночас нематеріальні інструменти утримання фактично відсутні: не сформовано програми наставництва й кар'єрного планування, організаційна культура складається стихійно, зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом не систематизований, а участь працівників у прийнятті рішень не передбачена. SWOT-аналіз (табл. 2.11) підтверджує цю картину: слабкі сторони W2–W4 – відсутність формалізованої системи ТМ, програм наставництва та адаптації, слабкість нематеріальної мотивації – безпосередньо пов'язані з проблемою утримання і становлять системний ризик відтоку кадрів до агрохолдингів-конкурентів.

З урахуванням зазначених проблем, обмеженого обсягу вільних грошових коштів товариства (абсолютна ліквідність – 0,17% у 2025 р.) та специфіки аграрного виробництва, пропонується система заходів щодо підвищення ефективності утримання талантів, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків. Пріоритет надається заходам із мінімальними поточними фінансовими витратами та максимальним організаційним ефектом.

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення ефективності утримання талантів у ТОВ «Раліївка»

№	Блок заходів	Виявлена проблема	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Диференційована система нематеріальної мотивації	Єдиний інструмент утримання – матеріальна винагорода; відсутність зв'язку між результатами праці та нефінансовим визнанням	Запровадження публічного визнання результатів (дошка успіху, подяки на зборах); щоквартальне визначення кращого працівника підрозділу; залучення ключових спеціалістів до участі в обговоренні операційних рішень	Підвищення рівня залученості та лояльності персоналу; зниження частки звільнень за ініціативою працівника
2	Система наставництва та передачі знань	Відсутність програм наставництва; ризик втрати інституційних знань при звільненні досвідчених працівників	Призначення наставників для новоприйнятих і менш досвідчених співробітників із числа ключових фахівців; фіксація і стандартизація критичних операційних процедур; нематеріальне заохочення наставників	Скорочення терміну виходу на повну продуктивність нових працівників; збереження інституційних знань; підвищення лояльності наставників

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
3	Індивідуальні плани розвитку та кар'єрні траєкторії	Відсутність кар'єрного планування; талановиті працівники не бачать перспектив усередині товариства	Розробка індивідуальних планів розвитку (ППР) для ключових посад: агрономів, механізаторів, менеджерів; проведення щорічних кар'єрних бесід; визначення внутрішніх можливостей горизонтальної та вертикальної ротації	Зниження рівня добровільних звільнень серед ключових спеціалістів; формування кадрового резерву для керівних посад
4	Удосконалення внутрішніх комунікацій та організаційної культури	Організаційна культура складається стихійно; відсутність регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом	Проведення регулярних (щоквартальних) зустрічей керівника з колективом; запровадження анонімного опитування задоволеності персоналу (2 рази на рік); формулювання та комунікація місії і цінностей товариства	Підвищення рівня довіри до керівництва; раннє виявлення причин незадоволеності; зміцнення відчуття приналежності до організації

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
5	Гнучкі умови праці та підтримка балансу роботи і особистого життя	Специфіка сезонного аграрного виробництва створює значне пікове навантаження; відсутність компенсаторних механізмів для некомфортних умов	Запровадження механізму надання додаткових днів відпочинку після сезонних пікових навантажень; розробка програми підтримки психологічного здоров'я для персоналу, що перебуває в умовах воєнного стресу; гнучкий робочий графік для адміністративних і офісних позицій	Зниження рівня вигорання у ключових спеціалістів; підвищення привабливості умов праці порівняно з агрохолдингами-конкурентами

Джерело: сформовано автором

Блок 1. Диференційована система нематеріальної мотивації. Зростання середньомісячних витрат на одного працівника до 22692 грн підтверджує, що матеріальна мотивація в ТОВ «Раліївка» вже набула конкурентоспроможного рівня. Однак дослідження в сфері управління талантами засвідчують, що за умови досягнення «порогу задоволеності» заробітної платою подальше підвищення лояльності забезпечується насамперед нефінансовими чинниками: визнанням, участю в прийнятті рішень та відчуттям значущості. Для ТОВ «Раліївка», де критично низький залишок грошових коштів (94 тис. грн у 2025 р.) обмежує можливості для додаткових грошових виплат, нематеріальне стимулювання набуває особливого значення. Конкретними інструментами є запровадження щоквартального визначення кращого працівника підрозділу з публічним відзначенням на загальних зборах, а також систематичне залучення агрономів, механізаторів та інших ключових спеціалістів до обговорення операційних рішень щодо технологій вирощування, організації сезонних кампаній та закупівлі техніки. Це не лише підвищує рівень залученості, а й використовує практичні знання тих, хто безпосередньо задіяний у виробництві.

Блок 2. Система наставництва та передачі знань. Скорочення чисельності персоналу з 101 до 76 осіб за 2022-2025 рр. несе в собі приховану загрозу, що виходить за межі простого зменшення штату: разом зі звільненими працівниками товариство втрачає інституційні знання про специфіку угідь, технологічні тонкощі та напрацьовані зв'язки. Програма наставництва вирішує два завдання одночасно. По-перше, вона прискорює адаптацію новоприйнятих спеціалістів, скорочуючи термін їхнього виходу на повну продуктивність. По-друге, вона утримує досвідчених працівників, надаючи їм нову роль – ментора та носія знань, – що підвищує їхній статус і задоволеність. Для успішного впровадження наставництво слід формалізувати: призначити конкретних наставників для кожної нової позиції, встановити чіткі очікування щодо результатів, зафіксувати ключові технологічні процедури у вигляді стандартних операційних карток, а також нематеріально заохочувати наставників через публічне визнання та пріоритет при ротації на більш відповідальні позиції.

Блок 3. Індивідуальні плани розвитку та кар'єрні траєкторії. Одна з провідних причин добровільних звільнень у середовищі кваліфікованих спеціалістів – відсутність видимих перспектив розвитку всередині організації. Для аграрного підприємства з відносно плоскою організаційною структурою вертикальна кар'єра є обмеженою, проте це не означає відсутності перспектив взагалі. Горизонтальна ротація між напрямками (рослинництво – тваринництво – логістика – оренда техніки), розширення зони відповідальності та поглиблення фахової спеціалізації можуть стати реальними альтернативами вертикальному просуванню. Для кожної ключової посади – агронома, головного механізатора, менеджера зі збуту – доцільно розробити індивідуальний план розвитку (ІПР) строком на 1-2 роки, що включає навчальні цілі, нові проєктні завдання та чіткі критерії оцінювання прогресу. Щорічна кар'єрна бесіда керівника з кожним ключовим спеціалістом дозволяє своєчасно виявляти незадоволеність і коригувати план розвитку до того, як незадоволеність переросте у рішення про звільнення.

Блок 4. Удосконалення внутрішніх комунікацій та організаційної культури. Якісний аналіз (табл. 2.7-2.10) зафіксував, що корпоративна культура ТОВ «Раліївка» складається стихійно, без цілеспрямованого управління: місія та цінності не сформульовані, внутрішні комунікації носять переважно адміністративний характер, а зворотний зв'язок від персоналу до керівництва фактично не збирається. Між тим організаційна культура є одним із найпотужніших нематеріальних чинників утримання: коли працівник відчуває приналежність до колективу зі спільними цінностями, він значно стійкіший до зовнішніх пропозицій. Практичними заходами є запровадження щоквартальних загальних зборів колективу з інформуванням про результати господарської діяльності та плани розвитку, проведення двічі на рік анонімного опитування задоволеності персоналу (з обов'язковим оприлюдненням результатів і відповідями керівництва на виявлені проблеми), а також формулювання та комунікація місії товариства. Відкрита комунікація щодо фінансового стану підприємства – у тому числі відвертий діалог про труднощі 2024 року – підвищує

рівень довіри до керівництва та формує готовність персоналу проходити складні етапи разом із організацією.

Блок 5. Гнучкі умови праці та підтримка балансу роботи і особистого життя. Аграрне виробництво характеризується різко нерівномірним розподілом трудового навантаження протягом року: посівна та збиральна кампанії вимагають інтенсивної роботи, тоді як міжсезонний період відносно спокійний. Ця специфіка поглиблюється воєнним контекстом, який генерує додатковий психологічний стрес для персоналу. Без адекватних компенсаторних механізмів сезонне перевантаження стає причиною вигорання і звільнення найбільш відповідальних – а отже, найбільш завантажених – спеціалістів. Запровадження механізму надання додаткових днів відпочинку або збільшення відгулів після закінчення сезонних пікових кампаній дозволяє відновити баланс без суттєвих фінансових витрат. Для адміністративних позицій доцільно ввести гнучкий графік початку та закінчення робочого дня в міжсезоння. Підтримка психологічного здоров'я – партнерство з психологічними службами або організація групових сесій підтримки – є особливо актуальною в умовах воєнного стресу та мобілізаційних ризиків.

Представлена система заходів побудована за принципом взаємного підсилення: наставництво підтримує адаптацію (блок 2) і формує кадровий резерв (блок 3), відкриті комунікації (блок 4) підвищують довіру до нематеріального визнання (блок 1), а гнучкі умови праці (блок 5) знижують ризик вигорання ключових спеціалістів, розвиток яких забезпечують ППР (блок 3). Реалізація заходів не вимагає одночасних значних фінансових вкладень і може здійснюватися поетапно – від організаційних рішень (блоки 1, 4) до більш ресурсоємних програм (блоки 2, 3, 5), – що відповідає обмеженням ліквідності товариства у 2025 році.

Таким чином, запропоновані заходи щодо утримання талантів утворюють системну відповідь на виявлений у розділі 2 комплекс структурних недоліків: реактивний характер кадрового управління, слабкість нематеріальної мотивації, відсутність наставництва і кар'єрного планування, стихійність організаційної

культури та відсутність компенсаторних механізмів сезонного перевантаження. Реалізація цих заходів у поєднанні з напрямками залучення талантів, запропонованими у п. 3.1, формує цілісну систему стратегічного управління талантами, адаптовану до специфіки ТОВ «Раліївка».

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати поетапно – відповідно до пріоритетності, організаційної складності та потреби у фінансових ресурсах. Виходячи з логіки мінімізації витрат і максимізації швидкодії, пропонується три фази впровадження протягом 2026-2027 рр.

Фаза I (серпень–листопад 2026) охоплює заходи з нульовою або мінімальною фінансовою вартістю – формулювання місії та цінностей, публічне визнання, залучення до прийняття рішень, загальні збори. Їх можна запровадити негайно, оскільки вони вимагають лише управлінської волі та часу керівництва. Фаза II (грудень 2026 – березень 2027) передбачає структурні організаційні зміни: стандартизацію процедур, механізм відгулів, розробку ІПР. Фаза III (квітень–грудень 2027) включає заходи з найбільшою поточною вартістю – психологічну підтримку та систематизований кар'єрний діалог.

При формуванні бюджету враховано два ключових обмеження, виявлених у ході фінансового аналізу: критично низький залишок грошових коштів (94 тис. грн на кінець 2025 р.) та зростання питомої ваги ФОП у доході до 10,2%. Це означає, що запропоновані заходи мають мати переважно низьку собівартість при потенційно значному ефекті утримання.

Таблиця 3.3

Календарний план впровадження заходів щодо утримання талантів у ТОВ «Раліївка»

№	Захід	Блок	Строк початку	Строк завершення виходу на режим	Відповідальний	Пріоритет
1	Проведення першого загального збору колективу з оголошенням курсу змін	Блок 4	Серпень 2026	Серпень 2026 (разовий)	Директор	Високий
2	Формулювання місії та цінностей товариства	Блок 4	Серпень 2026	Вересень 2026	Директор + керівники підрозділів	Високий
3	Запровадження щоквартального нагородження кращого працівника підрозділу	Блок 1	Вересень 2026	Постійно (кожний квартал)	Керівники підрозділів	Високий
4	Перше анонімне опитування задоволеності персоналу	Блок 4	Жовтень 2026	Жовтень 2026 (далі – квітень щороку)	HR / керівник	Високий
5	Визначення наставників для нових та менш досвідчених працівників	Блок 2	Жовтень 2026	Листопад 2026 (призначення)	Керівники підрозділів	Середній
6	Стандартизація ключових технологічних процедур (операційні картки)	Блок 2	Листопад 2026	Лютий 2027	Головний агроном головний механік	Середній

Продовження табл. 3.3

7	Запровадження механізму додаткових відгулів після сезонних пікових кампаній	Блок 5	Грудень 2026 (після збиральної)	Грудень 2026 (стає щорічним)	Директор	Середній
8	Розробка індивідуальних планів розвитку для ключових посад	Блок 3	Січень 2027	Березень 2027	HR Директор	Середній
9	Проведення перших щорічних кар'єрних бесід	Блок 3	Квітень 2027	Квітень 2027 (далі – квітень щороку)	Директор	Середній
10	Залучення ключових спеціалістів до обговорення операційних рішень	Блок 1	Вересень 2026	Постійно	Директор	Середній
11	Гнучкий графік для адміністративних позицій (міжсезоння)	Блок 5	Лютий 2027	Квітень 2027	Директор	Низький
12	Партнерство з психологічною службою організація групових сесій	Блок 5	Квітень 2027	Постійно (раз на квартал)	HR Директор	Низький

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет заходів щодо утримання талантів у ТОВ «Раліївка»

№	Захід	Стаття витрат	Обґрунтування суми	Орієнт. вартість на рік, тис. грн	Тип витрат
1	Загальні збори колективу (4 рази/рік)	Матеріали, оформлення зали, чай/кава	76 осіб × 4 збори × ~0,3 тис. грн	3,6	Поточні
2	Нагородження кращих працівників (4 підрозділи × 4 квартали)	Грамоти, символічні подарунки (не грошові)	16 нагороджень × ~0,3 тис. грн	4,8	Поточні
3	Анонімне опитування (2 рази/рік)	Онлайн-сервіс (Google Forms – безкоштовно) або друк анкет	Адміністративний час керівника – ~4 год/раз	0,0	Час керівника
4	Розробка місії та цінностей	Адміністративний час, дизайн (плакат, брендинг)	Дизайн матеріалів: ~5 тис. грн (разово)	5,0	Одноразові

Продовження табл. 3.4

5	Програма наставництва (призначення + контроль)	Нематеріальне заохочення наставника (грамоти, пріоритет)	Без прямих витрат	0,0	Час керівника
6	Стандартизація технологічних процедур	Робочий час агронома + механіка (~40 год)	40 год × 130 грн/год (умовно)	5,2	Час фахівців
7	Розробка ППР для 10 ключових позицій	Робочий час директора + HR (~20 год)	20 год × 150 грн/год (умовно)	3,0	Час керівника
8	Механізм додаткових відгулів після сезону	Недоотримана вартість 2 днів × 10 ключових прац.	10 × 2 дні × 1000 грн/день	20,0	Поточні
9	Гнучкий графік (адміністрація, 5–8 осіб)	Організаційне рішення, без прямих витрат	Без прямих витрат	0,0	Організаційне
10	Психологічна підтримка (1 сесія/квартал)	Оплата психолога або партнерство з НГО	4 сесії × ~4 тис. грн/сесія (група до 15 осіб)	16,0	Поточні
Разом				57,6	
у т.ч. одноразові (2026)				5,0	
у т.ч. щорічні поточні				44,4	
у т.ч. часові (без грошових виплат)				8,2	

Джерело: сформовано автором

Сукупний річний бюджет програми утримання становить орієнтовно 57,6 тис. грн на рік у разі повного запровадження всіх заходів. Для порівняння: витрати на оплату праці у 2025 році склали 20695 тис. грн. Таким чином, бюджет програми становить лише 0,28% ФОП – або, інакше кажучи, вартість заходів утримання приблизно дорівнює витратам на пошук та адаптацію однієї чверті звільненого працівника (оціночна вартість заміни одного спеціаліста – 234 тис. грн).

Економічний сенс програми стає ще очевиднішим у порівнянні з втратами від плинності. У 2025 році оціночні сукупні витрати від плинності персоналу (14 осіб) склали 3276 тис. грн. Навіть якщо запропоновані заходи скоротять плинність лише на 30% – зберігши 4–5 осіб від звільнення – економія становитиме від 936 до 1170 тис. грн на рік. При бюджеті програми у 57,6 тис. грн це відповідає коефіцієнту повернення інвестицій (ROI) на рівні від 1523% до 1930%. Наведені розрахунки базуються на міжнародних дослідженнях в сфері talent retention (SHRM, Gallup) фіксують, що нематеріальні програми утримання знижують добровільні звільнення на 25-50% при витратах, що не перевищують 1-2% ФОП.

Більша частина витрат програми має не грошову, а часову природу – це витрати робочого часу директора, керівників підрозділів та ключових спеціалістів (агроном, механік). Такий підхід свідомо обраний виходячи з обмежень абсолютної ліквідності товариства (0,17% у 2025 р.): заходи, що потребують реальних грошових виплат, зведені до мінімуму і розподілені у часі – основні грошові витрати (психологічна підтримка, відгули) починаються лише з 2027 року, коли за умови реалізації позитивної динаміки фінансових результатів, що почалася у 2025 р., ліквідність товариства буде відновлена.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Повноцінне обґрунтування запропонованих заходів щодо залучення та утримання талантів у ТОВ «Раліївка» вимагає не лише їх якісного опису, а й кількісної оцінки очікуваної ефективності. Комплексна оцінка охоплює три взаємодоповнювальних блоки: економічний ефект від зниження плинності персоналу (прямі та непрямі заощадження), вплив заходів на ключові кадрові показники та прогнозна динаміка фінансових результатів за умови повної реалізації програми.

Для оцінки ефективності застосовано кількісний підхід, що ґрунтується на порівнянні базових показників 2025 року з прогнозними значеннями після впровадження програми. Горизонт прогнозування – два роки: 2026 р. (часткова реалізація, фази I–II) та 2027 р. (повна реалізація, всі три фази). Прогнозні припущення сформовано на основі: (а) даних розділу 2 про поточний стан кадрових показників ТОВ «Раліївка»; (б) фінансових обмежень, виявлених у п. 2.1–2.2; (в) орієнтирів з практики аналогічних нематеріальних програм утримання.

Прийняті сценарні припущення: плинність персоналу знижується на 30% у 2026 р. (консервативний сценарій, реалізація фаз I–II) та на 50% у 2027 р. (базовий сценарій, повна реалізація програми). Ці значення є обґрунтовано консервативними: вітчизняні та міжнародні дослідження фіксують ефект зниження добровільних звільнень у діапазоні 25–50% за умови системного впровадження нематеріальних програм утримання протягом 12–18 місяців.

Базовий рівень плинності персоналу у 2025 р. становив 15,6% (14 осіб), що при вартості заміни одного працівника 234 тис. грн генерує оціночні сукупні втрати у розмірі 3 276 тис. грн на рік.

Таблиця 3.5

Прогнозний економічний ефект від зниження плинності персоналу ТОВ
«Раліївка»

Показник	2025 (база)	2026 (прогноз, - 30%)	2027 (прогноз, - 50%)
Чисельність персоналу, осіб	76	78	80
Коефіцієнт плинності, %	15,6	10,9	7,8
Кількість звільнень за ініц. прац., осіб	14	9	6
Вартість заміни 1 працівника, тис. грн	234,0	234,0	234,0
Сукупні витрати від плинності, тис. грн	3276,0	2106,0	1404,0
Економія порівняно з 2025 р., тис. грн	–	1170,0	1872,0
Бюджет програми (п. 3.2), тис. грн	–	49,4*	57,6
Чистий ефект (економія – витрати), тис. грн	–	1120,6	1814,4

* 2026 р. – без витрат на психологічну підтримку та частину заходів фази III, які починаються у квітні 2027 р.

Джерело: розраховано автором

Чистий економічний ефект від зниження плинності лише за 2026 р. становитиме 1120,6 тис. грн, а за 2027 р. 1814,4 тис. грн. При сумарних витратах програми за два роки близько 107 тис. грн (49,4 + 57,6) сукупна чиста економія сягне 2935 тис. грн. Коефіцієнт повернення інвестицій (ROI) програми за дворічним горизонтом розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Чиста економія}}{\text{Витрати на програму}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROI_{2026} = \frac{1120,6}{49,4} \times 100\% = 2269\%$$

$$ROI_{2027} = \frac{1814,4}{57,6} \times 100\% = 3150\%$$

Настільки високі значення ROI не є помилковим – вони відображають фундаментальну асиметрію між вартістю запобігання звільненню (нематеріальні заходи з мінімальними грошовими витратами) та вартістю наслідків звільнення (пошук, найм, адаптація, втрата знань). Для обережнішої інтерпретації результатів нижче наведено аналіз чутливості, що показує мінімально необхідний відсоток зниження плинності для виходу на беззбитковість.

Таблиця 3.6

Аналіз чутливості: поріг беззбитковості програми утримання

Сценарій зниження плинності	Збережено осіб	Економія від плинності, тис. грн	Витрати програми, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
-5% (мінімальний)	1	234,0	49,4	+184,6
-10%	1–2	468,0	49,4	+418,6
-20%	3	702,0	49,4	+652,6
-30% (консервативний)	4–5	1170,0	49,4	+1120,6
-50% (базовий)	7	1638,0	57,6	+1580,4
Поріг беззбитковості	0,2 особи	49,4	49,4	0

Джерело: розраховано автором

Поріг беззбитковості програми відповідає утриманню лише 0,2 особи на рік – тобто навіть якщо за рік вдасться запобігти звільненню хоча б однієї людини з 76, програма повністю окупається. Це засвідчує надзвичайно низький ризик

програми і підтверджує доцільність її впровадження навіть за найбільш несприятливого сценарію.

Для поглибленого обґрунтування економічної доцільності програми здійснено оцінку її ефективності з використанням методів дисконтування грошових потоків – NPV, IRR, PI та DPP – на п'ятирічному горизонті (2026-2030 рр.). Такий підхід дозволяє врахувати вартість грошей у часі та оцінити реальну цінність програми з позиції теперішнього моменту.

Ставку дисконтування прийнято на рівні 20%, що відповідає: середньозваженій вартості капіталу для аграрних підприємств України в умовах воєнного часу; підвищеному рівню систематичного ризику, пов'язаному з невизначеністю щодо тривалості збройного конфлікту; а також необхідності включення премії за ризик нереалізації програми через можливе погіршення фінансового становища товариства.

Грошові потоки сформовано на основі таких припущень: інвестиційні відтоки – бюджет програми згідно з табл. 3.4; грошові притоки – економія від зниження плинності персоналу відповідно до сценарного прогнозу табл. 3.5; у рік 1 (2026) застосовано коефіцієнт часткового ефекту (5/12 від річної економії), що відображає неповний рік впровадження фаз I–II; починаючи з 2027 р. – повна річна економія за базовим сценарієм (-50% плинності).

Таблиця 3.7

Розрахунок грошових потоків та дисконтованих показників ефективності
програми ТМ ТОВ «Раліївка»

№	Рік	Інвестиційні витрати, тис. грн	Економія від зниження плинності, тис. грн	Чистий грошовий потік (NCF), тис. грн	Кумулятивний NCF, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (r=20%)	Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	Кумулятивний DCF, тис. грн
0	2026 (старта)	-5,0	0,0	-5,0	-5,0	1,0000	-5,0	-5,0
1	2026	-49,4	487,5	438,1	433,1	0,8333	365,1	360,1
2	2027	-57,6	1872,0	1814,4	2247,5	0,6944	1260,0	1620,1
3	2028	-57,6	1872,0	1814,4	4061,9	0,5787	1050,0	2670,1
4	2029	-57,6	1872,0	1814,4	5876,3	0,4823	875,0	3545,1
5	2030	-57,6	1872,0	1814,4	7690,7	0,4019	729,2	4274,3
Разом		-284,8	8975,5	8690,7				4274,3

Джерело: розраховано автором

На основі розрахованих грошових потоків визначено інтегральні показники ефективності програми, зведені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.8

Зведені показники інвестиційної ефективності програми ТМ ТОВ

«Раліївка»

Показник	Значення	Критерій прийняття	Висновок
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	4274,3	$NPV > 0$	Програма є економічно доцільною
Внутрішня норма доходності (IRR), %	$> 1000\%$	$IRR > r$ (20%)	Програма багаторазово перевищує пороговий рівень
Індекс прибутковості (PI)	26,08	$PI > 1$	На кожен 1 грн витрат — 26,08 грн приведених вигід
Дисконтований індекс прибутковості (DPI)	26,08	$DPI > 1$	Підтверджує PI з урахуванням вартості грошей у часі
Простий термін окупності (PP)	< 1 місяця	Менше горизонту	Витрати першого траншу покриваються в межах місяця
Дисконтований термін окупності (DPP)	< 1 місяця	Менше горизонту	Підтверджується навіть з урахуванням дисконтування
PV сукупних вигід, тис. грн	4444,7	—	Приведена цінність економії за 5 років
PV сукупних витрат, тис. грн	170,4	—	Приведена вартість бюджету програми за 5 років

Джерело: розраховано автором

Значення NPV у розмірі 4274,3 тис. грн означає, що реалізація програми за п'ятирічним горизонтом генерує для ТОВ «Раліївка» чисту приведену економію, яка перевищує поточну вартість усіх витрат на програму більш ніж у 25 разів. Надзвичайно високе значення IRR відображає реальну економічну природу програми: її основу становлять не капітальні вкладення, а нематеріальні організаційні зміни з мінімальною грошовою вартістю при значному та швидкому ефекті утримання. Подібна асиметрія між вартістю заходів і масштабом запобіганих втрат є типовою для нематеріальних HR-програм і добре задокументована в міжнародній практиці.

Індекс прибутковості $PI = 26,08$ означає, що кожна гривня, витрачена на програму утримання, генерує 26,08 грн приведених вигід. Цей показник є одним із найінформативніших для обмеженого за ресурсами підприємства, оскільки демонструє ефективність використання кожної витраченої одиниці коштів. Кумулятивний дисконтований грошовий потік стає позитивним вже у рік 1 (2026) та досягає 4 274,3 тис. грн до кінця 2030 р. навіть за ставки дисконтування 20%, що свідчить про високу стійкість програми до макроекономічних ризиків і підтверджує її ефективність за будь-якого сценарію розвитку подій.

Заходи програми мають не лише прямий ефект утримання, а й опосередкований вплив на продуктивність персоналу через скорочення часу входження нових працівників на повну продуктивність (програма наставництва) та підвищення залученості діючих (нематеріальна мотивація, кар'єрне планування). За консервативними оцінками, продуктивність праці зростає на 5-8% на рік за умови системного впровадження нематеріальних програм – навіть без збільшення ФОП. Для ТОВ «Раліївка», де дохід на одного працівника у 2025 р. становив 2677,9 тис. грн, приріст продуктивності на 5% дасть додаткові 133,9 тис. грн доходу на одного працівника на рік.

Таблиця 3.9

Прогноз ключових кадрових показників ТОВ «Раліївка» після
впровадження програми

Показник	2025 (база)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Метод розрахунку
Чисельність персоналу, осіб	76	78	80	+2 особи на рік за рахунок зниження плинності та залучення (п. 3.1)
Коефіцієнт плинності, %	15,6	10,9	7,8	Зниження на 30% і 50% відповідно
ФОП, тис. грн	20695	21850	22800	+5,6% у 2026 р. (темп 2023–2024), +4,4% у 2027 р. (сповільнення)
Середня зарплата, грн/міс.	22692	23353	23750	Помірне зростання з урахуванням ринкових тенденцій
Дохід на 1 прац., тис. грн	2677,9	2811,8	2952,4	+5% щороку (базовий приріст продуктивності)
Питома вага ФОП у доході, %	10,17	9,86	9,26	Доходи ростуть швидше за ФОП
Коефіц. «прибуток/ФОП»	2,02	2,3	2,7	Зростання за рахунок утримання продуктивних кадрів
Витрати від плинності, тис. грн	3276,0	2106,0	1404,0	Відповідно до табл. 3.5

Джерело: розраховано автором

Прогнозна динаміка свідчить про поступове відновлення балансу між витратами на персонал та ефективністю їх використання. Особливо показовим є зниження питомої ваги ФОП у доході з 10,17% у 2025 р. до 9,26% у 2027 р. – тобто товариство зможе «відіграти» ту диспропорцію між зростанням ФОП і доходу, яка формувалася протягом 2023-2025 рр. і була виявлена в п. 2.2 як одна з ключових слабкостей.

Окрім кількісно вимірюваних показників, реалізація програми забезпечує ряд нефінансових ефектів, що мають стратегічне значення для ТОВ «Раліївка» в умовах конкуренції з агрохолдингами.

Таблиця 3.10

Нефінансові ефекти від реалізації програми та індикатори їх вимірювання

№	Ефект	Індикатор вимірювання	Цільове значення (2027 р.)
1	Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності за анонімним опитуванням (0–10)	$\geq 7,0$ (базовий рівень не вимірювався)
2	Формування кадрового резерву	Кількість позицій із готовим внутрішнім наступником	≥ 5 із 10 ключових посад
3	Збереження інституційних знань	Кількість стандартизованих операційних карток	≥ 15 задокументованих процедур
4	Скорочення часу адаптації нових прац.	Середній термін виходу на повну продуктивність	З 3–4 місяців до 1,5–2 місяців
5	Підвищення лояльності до бренду роботодавця	Середній стаж роботи в організації	З 3,2 до 4,5 років (оцінка)

Продовження табл. 3.10

6	Зміцнення організаційної культури	Наявність сформульованої місії та цінностей	Так / ні (до кінця 2026 р.)
7	Зниження рівня вигорання	Частка звільнень за власним бажанням серед стажу 1–3 р.	Зниження на 30%

Джерело: сформовано автором

Нефінансові ефекти є не менш важливими, ніж економічні, оскільки вони формують довгостроковий фундамент конкурентоспроможності кадрового потенціалу. Зокрема, наявність кадрового резерву – одного з найдефіцитніших елементів системи управління талантами ТОВ «Раліївка», виявленого у SWOT-аналізі (слабкість W2) – суттєво знизить вразливість товариства перед загрозою мобілізації ключових спеціалістів (загроза T3) та конкурентним тиском агрохолдингів (загроза T4).

Будь-яка програма організаційних змін несе в собі ризики реалізації, ігнорування яких може призвести до завищення прогнозних ефектів. Для ТОВ «Раліївка» виявлено три основні ризики.

Ризик мобілізації є найбільш специфічним для умов воєнного часу і потребує окремої уваги. Програма наставництва та стандартизація операційних карток (блок 2, п. 3.2) слугують одночасно і заходом утримання, і заходом управління знаннями — тобто навіть у разі мобілізації або звільнення ключового спеціаліста критичні виробничі знання залишаться задокументованими та доступними для організації. Це перетворює блок 2 на пріоритетний не лише з точки зору утримання, а й з точки зору операційної стійкості товариства.

Таблиця 3.11

Ризики реалізації програми та заходи їх мінімізації

№	Ризик	Ймовірність	Вплив	Захід мінімізації
1	Низька залученість керівництва – формальне впровадження без реального змісту	Середня	Високий	Особиста участь директора у загальних зборах та кар'єрних бесідах; КРІ для керівників підрозділів щодо плинності в їхній зоні відповідальності
2	Погіршення фінансових результатів у 2026-2027 рр. та скорочення бюджету програми	Середня	Середній	Концентрація на безкоштовних заходах (блоки 1, 4); бюджетні заходи (блоки 2, 3) є менш чутливими до скорочення
3	Мобілізація ключових спеціалістів, що нівелює ефект програми утримання	Висока	Висока	Прискорена реалізація блоку 2 (наставництво та стандартизація знань) для мінімізації інституційних втрат; активізація програм залучення ВПО (п. 3.1)

Джерело: сформовано автором

Для узагальнення результатів оцінки побудовано інтегральну карту ефективності програми, яка охоплює всі блоки заходів у розрізі їх витратності, часу до ефекту та розміру прогнозованого впливу.

Таблиця 3.12

Інтегральна карта ефективності заходів програми ТМ ТОВ «Раліївка»

Блок	Назва	Вартість на рік, тис. грн	Час до ефекту	Прогнозний ефект	Пріоритет
1	Нематеріальна мотивація	8,4	3–6 місяців	Зниження добровільних звільнень на 15–20%, зростання залученості	Критичний
2	Наставництво та знання	0,0 (час персоналу)	6–9 місяців	Скорочення терміну адаптації вдвічі, збереження знань	Критичний
3	ІПР та кар'єрні траєкторії	3,0 (час)	12–18 місяців	Зниження плинності ключових спеціалістів на 25–30%	Високий
4	Комунікації та культура	3,6	3–6 місяців	Підвищення довіри до керівництва, рання діагностика незадоволеності	Критичний
5	Гнучкі умови та WLB	36,0	6–12 місяців	Зниження вигорання, підвищення привабливості для нових кандидатів	Середній
Разом		51,0		Зниження плинності на 30–50%, чиста економія 1 120–1 814 тис. грн/рік	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведена оцінка ефективності запропонованих заходів засвідчує їх обґрунтованість за кількома критеріями одночасно. По-перше, економічно: чистий ефект від зниження плинності перевищує витрати на програму у 22-31 рази, а поріг беззбитковості відповідає утриманню лише однієї особи на рік. По-друге, стратегічно: заходи цілеспрямовано усувають слабкості W1–W4, виявлені у SWOT-аналізі (п. 2.2), і формують відповідь на загрози T3–T4, критичні для аграрного підприємства в умовах воєнного часу. По-третє, фінансово: структура програми свідомо адаптована до обмеженої ліквідності товариства (абсолютна ліквідність 0,17% у 2025 р.) – більшість витрат мають часову, а не грошову природу, а грошомісні заходи зосереджені у фазі III (2027 р.), коли за умови збереження позитивної фінансової динаміки ліквідність товариства буде відновлена.

Висновки до розділу 3

Розроблено комплекс стратегічних інструментів удосконалення системи залучення та утримання талантів у ТОВ «Раліївка», адаптованих до специфіки аграрного виробництва, обмежень ліквідності та умов воєнного часу. Обґрунтовано напрями удосконалення залучення талантів, що охоплюють формування бренду роботодавця, партнерство з аграрними закладами освіти, залучення внутрішньо переміщених осіб та цифровізацію рекрутингових процесів. Розроблено п'ятиблокову систему заходів утримання, яка включає диференційовану нематеріальну мотивацію, програму наставництва та передачі знань, індивідуальні плани розвитку, удосконалення внутрішніх комунікацій та механізми підтримки балансу роботи і особистого життя. Реалізацію заходів структуровано у три фази – серпень 2026 – грудень 2027 рр. – з орієнтовним річним бюджетом 57,6 тис. грн, де переважна частина витрат має часову, а не грошову природу, що відповідає поточним фінансовим обмеженням товариства.

Оцінка ефективності запропонованої програми підтверджує її економічну доцільність за будь-якого реалістичного сценарію розвитку подій. Поріг

беззбитковості відповідає утриманню лише однієї особи на рік, що унеможлиблює збиткову реалізацію навіть за несприятливих умов; розрахунок дисконтованих грошових потоків за п'ятирічним горизонтом підтверджує значну позитивну чисту приведену вартість програми. Крім прямого економічного ефекту, програма забезпечує стратегічні нефінансові результати: формування кадрового резерву, збереження інституційних знань, скорочення часу адаптації нових працівників та зміцнення організаційної культури – що є особливо важливим в умовах конкуренції з агрохолдингами та мобілізаційних ризиків.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене удосконаленню стратегічних інструментів залучення та утримання талантів в організації на прикладі ТОВ «Раліївка» – аграрного підприємства, що функціонує в умовах воєнного часу, сезонного виробництва та загостреної конкуренції за кваліфіковані кадри. За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що поняття «талант» еволюціонувало від опису вроджених здібностей до інтегральної характеристики працівника, який поєднує природний потенціал, набуті компетенції, здатність до швидкого навчання та генерації інноваційної цінності. Вітчизняні дослідники розглядають талант як стратегічний ресурс організації, що безпосередньо визначає її конкурентоспроможність. Зарубіжні автори додають до цього вимір вимірюваного впливу на бізнес-результати та наголошують на необхідності персоналізованого підходу до кожного талановитого працівника. Загальний консенсус наукової думки полягає в тому, що самої наявності талановитих людей недостатньо – потрібна системна, стратегічно вибудована робота з ними, яка і становить зміст поняття «талант-менеджмент».

Залучення та утримання талантів займають центральне місце в системі стратегічного управління персоналом, оскільки формують якість людського капіталу та визначають довгострокову конкурентоспроможність організації. Залучення у сучасному розумінні виходить далеко за межі традиційного рекрутингу і перетворюється на комплексний стратегічний процес, що охоплює формування бренду роботодавця, побудову відносин із потенційними кандидатами ще до відкриття вакансій та інтеграцію кадрових цілей у загальну стратегію розвитку організації. Утримання, своєю чергою, є не менш критичним процесом: воно забезпечує операційну безперервність, збереження інституційних знань і захист інвестицій, вкладених у розвиток персоналу. Взаємозв'язок залучення та утримання формує замкнений цикл управління

людським капіталом, ефективність якого залежить від ступеня його інтеграції зі стратегічними цілями організації.

Систематизація чинників формування стратегії залучення та утримання талантів дозволила виокремити фактори внутрішнього та зовнішнього характеру. Серед них особливу роль відіграють організаційна культура, бренд роботодавця, можливості кар'єрного розвитку та гнучкість умов праці – чинники, що набувають вирішального значення в умовах, коли матеріальна мотивація вже досягла конкурентоспроможного рівня і перестає слугувати диференційною перевагою. Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Раліївка», ці чинники доповнюються специфічними: сезонністю виробництва, географічною віддаленістю виробничих баз від міських центрів, демографічними втратами від мобілізації та тиском з боку великих агрохолдингів, що здатні пропонувати суттєво вищі компенсаційні пакети.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Раліївка» виявив суперечливу динаміку розвитку товариства за 2023–2025 роки. З одного боку, товариство демонструє відновлення рентабельності після кризового 2024 року, нарощує дохід та підвищує рівень оплати праці. З іншого боку, абсолютна ліквідність залишається критично низькою, а питома вага витрат на персонал у доходах суттєво зросла – що свідчить про те, що зростання ФОП не було підкріплено пропорційним підвищенням продуктивності праці. Цей дисбаланс є безпосереднім наслідком надмірної плинності кадрів: постійна ротація персоналу генерує витрати на заміну, подовжує терміни адаптації нових працівників і не дає можливості накопичувати людський капітал, необхідний для стабільного зростання продуктивності.

Оцінка результативності діючої системи управління талантами підтвердила її реактивний та переважно монофункціональний характер. Єдиним відносно розвиненим інструментом управління є матеріальна мотивація, тоді як нематеріальні інструменти – наставництво, кар'єрне планування, зворотний зв'язок, організаційна культура — фактично відсутні або функціонують стихійно, без цілеспрямованого управління. SWOT-аналіз системи ТМ

зафіксував чотири системні слабкості: скорочення чисельності персоналу, відсутність формалізованої системи управління талантами, брак програм наставництва та адаптації, слабкість нематеріальної мотивації. Ці слабкості прямо корелюють із загрозами зовнішнього середовища – мобілізацією ключових спеціалістів та переходом кадрів до агрохолдингів-конкурентів – що перетворює кадрову вразливість на стратегічний ризик для всієї господарської діяльності товариства.

Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічних інструментів залучення талантів дозволило сформулювати чотири взаємопов'язані напрями, адаптовані до аграрної специфіки та фінансових обмежень ТОВ «Раліївка». Перший напрям – формування та просування бренду роботодавця через цифрові канали, що не вимагає значних фінансових вкладень, але суттєво розширює охоплення потенційних кандидатів. Другий напрям – партнерство з аграрними закладами освіти Одеської та сусідніх областей для систематичного залучення молодих спеціалістів через стажування та цільові програми. Третій напрям – цілеспрямоване залучення внутрішньо переміщених осіб із відповідними професійними компетенціями, що в умовах воєнного часу є реальним та соціально відповідальним джерелом кадрового поповнення. Четвертий напрям – структурована адаптаційна програма для новоприйнятих фахівців, що скорочує час їхнього виходу на повну продуктивність і знижує ризик раннього відтоку.

Розроблена система заходів щодо підвищення ефективності утримання талантів включає п'ять взаємопов'язаних блоків, побудованих за принципом мінімальних грошових витрат при максимальному організаційному ефекті. Блок нематеріальної мотивації передбачає запровадження публічного визнання результатів та залучення ключових спеціалістів до прийняття операційних рішень. Блок наставництва та передачі знань забезпечує не лише прискорення адаптації нових працівників, а й документування критичних виробничих процедур – що в умовах мобілізаційних ризиків набуває особливого значення для операційної безперервності. Блок індивідуальних планів розвитку та кар'єрних траєкторій формує у ключових спеціалістів бачення власної перспективи

всередині організації, усуваючи одну з провідних причин добровільних звільнень. Блок удосконалення внутрішніх комунікацій та організаційної культури спрямований на подолання стихійного характеру корпоративної культури та формування відкритого діалогу між керівництвом і персоналом. Блок гнучких умов праці та підтримки балансу роботи і особистого життя компенсує сезонне перевантаження та воєнний стрес, знижуючи ризик вигорання серед найбільш відповідальних – а отже, найбільш навантажених – спеціалістів. Календарний план впровадження програми розроблено у трифазовому форматі з горизонтом 2026–2027 рр.

Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їхню економічну доцільність за будь-якого реалістичного сценарію. Розрахунки свідчать про те, що навіть за мінімального ефекту – збереження однієї особи від звільнення на рік – програма повністю окупається. За консервативного сценарію зниження плинності чиста економія від скорочення витрат на заміну персоналу суттєво перевищує сукупний бюджет програми, а показник повернення інвестицій виявляється надзвичайно високим – що відображає фундаментальну асиметрію між порівняно невисокою вартістю нематеріальних заходів утримання та значними витратами, які несе організація при кожному звільненні кваліфікованого спеціаліста.

Реалізація розробленої програми дозволить ТОВ «Раліївка» досягти кількох стратегічних цілей одночасно: знизити плинність персоналу до рівня, прийнятного для аграрної галузі, сформувати кадровий резерв для ключових посад, зберегти інституційні знання в умовах мобілізаційних ризиків, підвищити продуктивність праці через скорочення часу адаптації та зростання залученості, а також відновити баланс між витратами на персонал та доходами від його праці. Сукупно це означає перехід від реактивної кадрової практики, що лише реагує на факти звільнення, до проактивної системи стратегічного управління талантами, що запобігає відтоку людського капіталу та формує стійку конкурентну перевагу організації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системне удосконалення стратегічних інструментів залучення та утримання талантів є не витратною статтею HR-бюджету, а стратегічною інвестицією з чітко вимірюваним економічним поверненням. Для аграрних підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і підвищеної зовнішньої нестабільності, нематеріальні інструменти управління талантами набувають особливого значення: вони дозволяють формувати відданість і лояльність персоналу там, де фінансова конкуренція з великими агрохолдингами є заздалегідь програшною. Здатність утримати талановитих людей через визнання, розвиток, відчуття причетності та впевненість у перспективах – це і є та стратегічна перевага, яку неможливо швидко скопіювати, але яка визначає довгострокову стійкість і конкурентоспроможність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Граматович Ю.В., Подолянчук Б.В. Сучасні методи залучення і мотивації талантів в умовах відкритих інноваційних екосистем. *Наукові перспективи*. 2025. № 8(62). С. 437–450. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/389>
2. Балан О.С. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Науковий журнал*. 2024. № 6(76). С. 17-26. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf
4. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 148-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_18
5. Белікова І.М. Талант-менеджмент: стратегічне управління людським капіталом усучасному бізнес-середовищі. Київ: Наукова думка, 2020. 312 с.
6. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 52. С. 68-74. doi.org/10.32841/2413-2675/2022-52-9
7. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики на сучасних підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33-40. doi.org/10.32782/2415-3583/25.5
8. Вербівська Л., Блеско Н. Залучення та утримання талантів в інноваційних бізнес-процесах: виклики та цифрові стратегії. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. Серія: Економіка. 2024. № 2. С. 9-15. URL: <https://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/185>

9. Винничук Р.О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/50.pdf>
10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51
11. Дацькова Д.В., Жилінська О. І. Талант-менеджмент як ключовий фактор конкурентоспроможності в інноваційному середовищі. *The 5th International scientific and practical conference "Current challenges of science and education"* (Berlin, Germany, January 15-17, 2024), MDPC Publishing. 612 p. P. 520–524.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК*. Серія: Економіка. 2018. №. 4. С. 231–238. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/137>
13. Дергачова В., Григорова З., Ведянкін М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку праці в умовах швидко зростаючої економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 50–55. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/660>
14. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №33. С. 36-43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом. 2018. 288 с.
16. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73–95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
17. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ секторі на основі корпоративної соціальної відповідальності

Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626/600>

18. Захарова О. Talent management in business: Best international and Ukrainian practices. Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. *Series Economic Sciences*. 2024. Vol. 25(1). С. 21–31. URL
https://www.researchgate.net/publication/386438098_Talent_management_in_business_Best_international_and_Ukrainian_practices

19. Зачосова Н. В. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 26. № 24/1. С. 35–38. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2999/2919/>

20. Карпенко Ю.В. Управління талантами в туристичній індустрії: виклики залучення та утримання в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. №. 6(14). С. 16–31.

21. Кібік О. М., Котлубай В. О. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / за заг. ред. Г. О. Ульянової. Одеса : Національний університет «Одеська юридична академія», 2024. 30 с.

22. Кібік О. М., Котлубай В. О., Корнілова О. В., Добровольська В., Калмикова Н. Ю. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум. Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.28717>.

23. Ковальська К. В. Фактори і показники ефективності системи талант-менеджменту в організаціях. *Молодий вчений*. 2019. № 4(1). С. 173-177. URL:
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3057>

24. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 143–148. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949>

25. Лігоненко Л., Цимбалюк І., Демченко О. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 2(46). С. 35–43. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=mnjie_2021_2\(2\)_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=mnjie_2021_2(2)_6)

26. Маркова Н. С., Ярмак О. В. Впровадження антикризової кадрової політики в рамках існуючої системи управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 41–43

27. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/27743/1/2012%2035%D0%9C%D0%9D%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20-%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9C.%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9E..pdf>

28. Носань Н.С., Фенічева Т.О., Кісільов О.В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 160–169. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4871>

29. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління персоналом: глобальна трансформація та український досвід. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. С. 34–45. URL: https://www.researchgate.net/publication/392141127_EFEKTIVNI_STRATEGII_UPRAVLINNA_PERSONALOM_GLOBALNA_KONKURENCIA_ZA_TALANTI

30. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ секторі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2017. № 11. С. 117–120. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/28.pdf
31. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В., Івата В.В., Тур О.В. Талант-менеджмент: стратегічний пріоритет розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник НГУ*. 2025. № 1. С. 147–156. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/download/414/389>
32. Поліщук Д. І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 8. С. 209–213. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_8/209_Kacz.pdf
33. Продиус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177. URL: <https://economics.op.edu.ua/en/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>
34. Ситник Н.І., Пермінова С.О. Трансформації HR-менеджменту на основі людино-центрованого підходу. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 237–244. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341334/329292>
35. Соболев В. Г. Формування технології ефективного менеджменту персоналу. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2016. №. 3 (72). С. 3-9. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19532/1/2017-%D0%93%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D%20%D0%9B%2C%20%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2%20%D0%92%20%D0%93.pdf>
36. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 160- 164. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vsed_2013_4_26

37. ТОВ «Раліївка». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/30605742/history/edrrou> (дата звернення: 05.04.2026).
38. ТОВ «Раліївка». Gosow. URL: <https://gosow.com.ua/>
39. ТОВ «Раліївка»: дані з ЄДРПОУ. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/30605742> (дата звернення: 05.04.2026).
40. Фридель В. HR-політика в системі управління талантами як інструмент забезпечення стабільного розвитку організації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 38–47. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6347/6565657632>
41. Холодницька А. В., Шкалаберда В. М. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88–100. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286501>
42. Шандова Н. Гнучкі інструменти утримання талантів і швидкої перекваліфікації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 61. С. 1–8. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/51222/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
43. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343–346. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ifretr_2020_43_64
44. Якименко Н. В. Антіпова. А. С. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 221–224. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vetp_2014_45_50

45. Якубів В. М. Якубів Р. Д. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2017. № 12(2). С. 71–76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>

46. Tanuja S., Suhasini T., Supriya G., Nandula V., Ankul P., Punamkumar H. A study of talent management and its impact on the effectiveness of organizations. *Korea Review Of International Studies*. 2022. Vol. 15, Issue 38. Pp. 88-98. URL: https://www.researchgate.net/publication/364828220_A_STUDY_OF_TALENT_MANAGEMENT_AND_ITS_IMPACT_ON_PERFORMANCE_OF_ORGANIZATIONS

47. Tulgan B. Not Everyone Gets a Trophy (3rd Edition): How to Bring Out the Best in Young Talent. 2023. 256 p. URL: <https://www.amazon.com/Not-Everyone-Gets-Trophy-Talent/dp/B0CJB6MZDV>

48. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent Management Decision-making. *Management Decisions*. 2020. Vol. 50(5). Pp. 925-941. URL: https://www.researchgate.net/publication/235286451_Talent_management_decision_making

49. Almashyakhi A.M. Talent Management Practices and Employee Retention: Does It Make a Difference? *Merits*. 2024. 4(4). Pp. 453-462. URL: https://www.researchgate.net/publication/386497125_Talent_Management_Practices_and_Employee_Retention_Does_It_Make_a_Difference

50. Sembiring E. Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management Jurnal Ilmu Manajemen*. 2023. 15(1). C. 58-76. URL: https://www.researchgate.net/publication/371988556_TALENT_ATTRACTION_TALENT_RETENTION_AND_TALENT_MANAGEMENT_AS_A_MEDIATING_ON_ORGANIZATION_PERFORMANCE