

УДК 005.96:331.108.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрно-економічний університет»
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

Oliinyk Ihor

State Higher Educational Institution
"Kherson State Agrarian and Economic University"
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНЦІЯ ЗА ТАЛАНТИ

EFFECTIVE HR STRATEGIES: GLOBAL COMPETITION FOR TALENT

У статті досліджено сучасні виклики та стратегії управління людським капіталом в умовах глобальної конкуренції за таланти. Проаналізовано вплив цифровізації, дистанційної роботи та зміни структури попиту на ринку праці на трансформацію підходів до залучення та утримання персоналу. Розглянуто еволюцію факторів конкурентоспроможності роботодавців від фінансових стимулів до комплексних пропозицій, що включають можливості професійного розвитку та баланс між роботою і особистим життям. Досліджено проблему «відтоку мізків» та її вплив на економічний потенціал країн, що розвиваються. Запропоновано інноваційні підходи до формування привабливого робочого середовища та розвитку механізмів обміну інтелектуальним капіталом між країнами як способу трансформації міграції талантів у взаємовигідну співпрацю. Особливу увагу приділено формуванню стійких професійних спільнот, які сприяють обміну досвідом та знаннями між фахівцями різних країн, створюючи підґрунтя для довгострокового розвитку людського капіталу в глобальному масштабі.

Ключові слова: глобальна конкуренція, управління талантами, дистанційна робота, відтік мізків, корпоративна культура, професійний розвиток, інноваційне середовище, обмін інтелектуальним капіталом.

The article delves into the contemporary challenges and strategic approaches in human capital management within the framework of intensifying global competition for talent. It provides a comprehensive analysis of how digitalization, the rise of remote work, and shifting labor market demands are reshaping traditional methods of attracting and retaining employees. The study highlights the evolution of employer competitiveness, emphasizing the transition from purely financial incentives to more holistic offerings that encompass opportunities for professional growth, work-life balance, and a supportive organizational culture. A significant focus is placed on the phenomenon of "brain drain" and its profound implications for the economic potential of developing countries. The article explores how the migration of highly skilled professionals exacerbates inequalities and hinders sustainable development in these regions. In response, the authors propose innovative strategies to mitigate these effects, including the creation of attractive work environments that not only retain local talent but also draw international expertise. Furthermore, the article introduces the concept of intellectual capital exchange as a transformative approach to talent migration. By fostering mutually beneficial cooperation between countries, this model aims to convert the challenges of brain drain into opportunities for shared growth. The authors advocate for the establishment of sustainable professional communities that transcend borders, enabling the seamless exchange of knowledge, skills, and best practices among specialists worldwide. These communities are envisioned as foundational pillars for the long-term development of human capital on a global scale, promoting innovation and resilience in an increasingly interconnected world. Additionally, the article underscores the importance of aligning organizational strategies with the evolving expectations of the modern

workforce. It examines how companies can leverage technology, data analytics, and artificial intelligence to enhance talent acquisition and retention processes. The role of employer branding, corporate social responsibility, and environmental, social, and governance (ESG) principles in attracting top talent is also discussed.

Keywords: *global competition, talent management, remote work, brain drain, corporate culture, professional development, innovative environment, exchange of intellectual capital.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації ринку праці управління персоналом стає одним із найважливіших факторів успіху компанії. Посилення конкуренції за талановитих фахівців вимагає від організацій розробки та впровадження ефективних стратегій управління персоналом, які не лише сприяють залученню висококваліфікованих працівників, а й забезпечують їхню довгострокову мотивацію та продуктивність.

Однак, багато компаній стикаються з проблемою вибору оптимальних підходів до управління персоналом в умовах високої конкуренції на ринку праці. Традиційні методи, орієнтовані виключно на матеріальні стимули, втрачають свою ефективність, оскільки сучасні працівники очікують більш комплексного підходу, що включає можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, а також корпоративну культуру, яка сприяє залученості та лояльності.

Таким чином, постає питання стосовно того, які стратегії управління персоналом є найбільш ефективними в умовах глобальної конкуренції за таланти та яким чином організації можуть адаптувати свої HR-стратегії для утримання ключових фахівців, підвищення їхньої мотивації та продуктивності. Актуальність дослідження ефективних стратегій управління персоналом обумовлена необхідністю розробки інноваційних підходів до залучення та утримання талановитих працівників, що сприятимуть підвищенню їхньої мотивації, задоволеності роботою та продуктивності, а також забезпеченню сталого розвитку компаній у конкурентному глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері управління персоналом в умовах глобальної конкуренції за таланти фокусуються на ключових аспектах залучення, утримання та розвитку людського капіталу. Зокрема, у працях таких дослідників, як Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. [1]; Дяків О., Шушпанов Д., Прохороська С., Хлиповка О. [2] акцентується увага на трансформації підходів до мотивації працівників унаслідок цифровізації та поширення дистанційних форматів роботи. Автори зазначають, що гнучкі умови праці, можливості професійного зростання та корпоративна культура відіграють дедалі важливішу роль у конкурентній боротьбі за таланти.

Дослідження Ковальської К.В., Ковалюх Є.О. [4]; Тимошенко В. [7] аналізують механізми збереження цінних кадрів в умовах посиленої міграції висококваліфікованих спеціалістів. У їхніх працях підкреслюється значення комплексного підходу до утримання персоналу, що включає не лише матеріальну винагороду, а й нематеріальні чинники, зокрема, кар'єрне зростання, менторство та створення сприятливого робочого середовища.

Окрема увага дослідників, таких як Полторацька А. [6]; Холодницька А., Шкалаберда В. [9] приділяється феномену «відтоку мізків» і його наслідкам для ринку праці країн, що розвиваються. Вони наголошують, що збереження інтелектуального потенціалу потребує не лише державних ініціатив, але й активної участі бізнесу у створенні привабливих умов праці.

Попри вагомий внесок науковців у дослідження проблеми глобальної конкуренції за таланти, залишаються відкритими питання щодо ефективних механізмів інтеграції міжнародного досвіду у вітчизняну практику управління персоналом. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз інноваційних стратегій формування сталих професійних спільнот, що сприяють розвитку людського капіталу в умовах посиленої мобільності кадрів.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є аналіз та визначення ефективних стратегій управління персоналом в умовах глобальної конкуренції за таланти, а також розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих фахівців. Дослідження в цій сфері дозволяють визначити оптимальні підходи до управління персоналом, які забезпечують конкурентоспроможність компаній у боротьбі за таланти та сприяють сталому розвитку людського капіталу.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі глобалізація та цифрова трансформація спричинили суттєві зміни в управлінні персоналом. Компанії більше не обмежуються локальним ринком праці, а прагнуть залучати найкращих фахівців із різних країн, створюючи високо конкурентне середовище для найму та утримання талантів. В умовах глобальної конкуренції ефективні стратегії управління персоналом стають ключовим фактором успіху організацій, адже висококваліфіковані співробітники є основним рушієм інновацій та стійкого розвитку бізнесу. Зазначені процеси суттєво змінили підходи щодо управління персоналом, особливо в галузях інформаційних технологій (IT), фінансів, інженерії та медицини. Ці сектори характеризуються високим попитом на кваліфікованих фахівців, які мають можливість працювати віддалено або переїжджати до інших країн, що створює додаткові виклики для роботодавців у залученні та утриманні талантів.

Так, у 2023 році легальна міграція до країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) досягла рекордного рівня – приблизно 6,5 мільйона осіб, що на 10% більше порівняно з попереднім рекордом у 6 мільйонів у 2022 році. Велика Британія стала другою після США за кількістю прийнятих мігрантів, з чистою імміграцією в 750 тисяч осіб, значною мірою завдяки набору працівників у сектор догляду. Близько третини країн ОЕСР, включаючи Канаду, Францію та Японію, зафіксували рекордні рівні імміграції. Ця тенденція сприяла економічному відновленню після нещодавніх криз, хоча й викликала негативну реакцію виборців проти чинних урядів, що призвело до їх поразок на виборах у кількох країнах, включаючи США.

В той же час кількість нових шукачів притулку також зросла до рекордних 2,7 мільйона, особливо з країн Латинської Америки до США. Очікується, що ця тенденція може сповільнитися в майбутньому через посилення правил в'їзду в таких країнах, як Канада, Австралія та Велика Британія, які прагнуть обмежити трудову міграцію та регулювати приплив іноземних студентів. Незважаючи на можливі зміни в політиці, експерти підкреслюють постійну потребу в іноземних працівниках для підтримки економічного зростання в розвинених економіках зі старіючим населенням [11].

Україна стикається з серйозними викликами, пов'язаними з трудовою міграцією. Станом на 2024 рік країна займає 3–4 місце серед 177 країн світу за рівнем втрати висококваліфікованих фахівців. Особливо тривожним є те, що кількість науковців в Україні зменшилася на 80% порівняно з 1991 роком [8]. Крім того, за оцінками ООН, станом на жовтень 2023 року в Україні налічується 3,7 мільйона внутрішньо переміщених осіб, а близько 14,6 мільйона людей потребують гуманітарної допомоги [3].

Управління персоналом в умовах глобальної конкуренції вимагає глибокого розуміння як теоретичних основ, так і практичних викликів. Одним із ключових концептів є «управління талантами» (talent management), яке включає системний підхід до залучення, розвитку, мотивації та утримання ключових співробітників. Цей підхід виник у 1990-х роках як відповідь на зростання конкуренції та необхідність утримання найкращих фахівців. Сьогодні управління талантами охоплює не лише традиційні HR-практики, а й інноваційні методи, такі як використання штучного інтелекту, аналітики даних та гейміфікації.

Глобальна конкуренція за таланти набуває безпрецедентних масштабів в умовах стрімкого розвитку дистанційної роботи та цифрової трансформації бізнесу. Географічні кордони більше не обмежують пошук роботи та найм персоналу, що створює

глобальний ринок праці з високою мобільністю кадрів. Автоматизація рутинних процесів та впровадження штучного інтелекту змінюють структуру попиту на робочу силу, підвищуючи цінність спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями та швидко адаптуватися до змін.

Сучасні організації зіткнулися з необхідністю кардинально переосмислити підходи до управління людським капіталом. Традиційні методи рекрутингу та утримання персоналу, засновані переважно на конкурентній заробітній платі та соціальному пакеті, вже не забезпечують достатньої переваги на ринку праці. Натомість працівники все більше цінують можливості для професійного та особистісного зростання, гнучкий графік роботи та віддалену зайнятість [5].

Феномен «відтоку мізків» став однією з найгостріших проблем сучасного глобального ринку праці, суттєво впливаючи на економічний та інноваційний потенціал багатьох країн, що розвиваються. Особливо гостро це питання постає для України, де комбінація економічних викликів, військової агресії та глобалізації ринку праці створює сприятливі умови для масової міграції висококваліфікованих фахівців.

Процес «відтоку мізків» має каскадний ефект на економіку країни-донора. Втрата висококваліфікованих спеціалістів призводить не лише до безпосереднього зменшення людського капіталу, але й до зниження інноваційного потенціалу, сповільнення технологічного розвитку та погіршення якості освіти через відсутність досвідчених менторів та професіоналів. Більше того, країна втрачає інвестиції, вкладені в освіту та професійну підготовку цих фахівців [2].

Розвинені країни, такі як США, Канада та держави Європейського Союзу, активно використовують свої конкурентні переваги для залучення талантів з інших регіонів світу. Вони пропонують не лише вищу заробітну плату, але й комплексні програми релокації, підтримку в отриманні необхідних дозволів на роботу, допомогу у вирішенні житлових питань та адаптації членів родини. Додатковими стимулами стають розвинена інфраструктура, високий рівень життя, політична стабільність та прозорі правила ведення бізнесу (табл. 1).

Ще одним викликом є зміна очікувань працівників. Сучасні таланти цінують не лише фінансову винагороду, а й можливість розвитку, гнучкий графік роботи, корпо-

Таблиця 1

Стратегії та інструменти залучення талантів у сучасному бізнесі

Стратегія	Інструменти реалізації
Конкурентні умови працевлаштування	Висока заробітна плата, соціальні пакети, програми релокації, підтримка сім'ї працівника, допомога у вирішенні житлових питань.
Гнучкі умови праці	Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, баланс між особистим життям і професійною діяльністю.
Розвиток та навчання персоналу	Програми менторства, професійні тренінги, системи навчання та розвитку, кар'єрне планування.
Розвиток бренду роботодавця	Корпоративна культура, соціальна відповідальність, екологічні ініціативи, прозорість бізнес-процесів.
Технологічні інструменти HR	Автоматизовані платформи управління персоналом, аналітика великих даних, штучний інтелект для оцінки кандидатів.
Використання соціальних мереж	Пошук кандидатів через LinkedIn та інші професійні платформи, робота з активними та пасивними кандидатами.
Глобальний ринок талантів	Міжнародний рекрутинг, програми релокації, створення міжнародних команд.
Програми утримання персоналу	Підтримка емоційного та психічного здоров'я працівників, корпоративні заходи, програми внутрішньої мотивації.

Джерело: узагальнено за [2; 6]

ративну культуру та соціальну відповідальність роботодавця. Компанії, які не враховують ці фактори, ризикують втратити ключових співробітників на користь конкурентів. Крім того, глобальна конкуренція за таланти призводить до зростання вимог до HR-відділів: сьогодні вони повинні не лише ефективно залучати нових співробітників, а й забезпечувати їхню адаптацію, розвиток та утримання. Все це вимагає використання новітніх технологій, аналітики даних та інноваційних підходів до управління персоналом [4].

Одним із найважливіших напрямів у сучасному управлінні персоналом є створення та розвиток сильного бренду роботодавця (employer branding). У сьогоднішніх умовах конкуренції на ринку праці компанії, які приділяють особливу увагу своєму образу як роботодавця, своїй репутації та корпоративним цінностям, мають значно більше шансів привернути висококваліфікованих фахівців. Зміни в пріоритетах сучасних працівників зробили акцент не лише на матеріальних аспектах, таких як рівень заробітної плати, а й на ширшому спектрі факторів, що формують задоволення та мотивацію до роботи [6].

Сучасні працівники орієнтуються на комплексний підхід до співпраці з компанією. Вони шукають не просто місце роботи, а можливості для професійного розвитку, самореалізації та росту. Корпоративна культура, соціальна відповідальність компанії, гнучкість у встановленні умов працевлаштування, підтримка робітників та створення комфортного середовища – все це стає ключовими факторами, які впливають на вибір майбутнього місця роботи. Особливо важливим є те, що сучасні фахівці чекають від компаній не тільки гарантій стабільності, а й можливостей для навчання новим навичкам, адаптації до змін та участі в інноваційних проектах.

Саме тому багато міжнародних корпорацій активно інвестують у розвиток програм, які сприяють підвищенню лояльності та залученості співробітників. Це можуть бути системи навчання та розвитку, програми менторства, професійні тренінги, курси по керівництву змінами, а також ініціативи, спрямовані на підтримку робітників у їхньому емоційному та психічному здоров'ї. Такі програми не лише допомагають привернути найкращих фахівців, але й стимулюють їх до довгострокового співробітництва з компанією.

Крім того, соціальна відповідальність компанії грає все більшу роль у виборі майбутнього роботодавця. Сучасні працівники чекають, що компанія буде діяти в інтересах не лише свого бізнесу, а й загального блага суспільства. Підтримка екологічних ініціатив, участі в соціальних проектах, прозорість у справах управління та повага до прав співробітників — всі ці аспекти стають частиною моделі ідеального роботодавця.

Таким чином, створення сильного бренду роботодавця – це не просто маркетингова стратегія, а комплексний підхід, який враховує потреби як потенційних, так і поточних співробітників, що сприяє підвищенню їхньої зацікавленості у розвитку разом з компанією.

Раніше зазначалося, що технології відіграють важливу роль у сучасному управлінні персоналом. Зокрема, платформи для управління персоналом дозволяють автоматизувати процеси оцінки, навчання та розвитку співробітників. Аналітика даних допомагає виявляти тенденції, пов'язані з рухом персоналу, та прогнозувати потреби в нових кадрах. Штучний інтелект дозволяє персоналізувати підходи до мотивації та розвитку, враховуючи індивідуальні потреби кожного працівника. Більше того, технології дозволяють компаніям забезпечити ефективну комунікацію між співробітниками, навіть якщо вони працюють у різних країнах або часових поясах. Це особливо важливо в умовах глобальної конкуренції, коли команди часто складаються з представників різних культур та національностей [1].

Сьогодні використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих платформ дозволяє компаніям ефективніше оцінювати кандидатів, прогнозувати їхню продуктивність та розробляти персоналізовані кар'єрні траєкторії.

Аналітичні інструменти допомагають визначати потенційні ризики звільнення співробітників і вчасно впроваджувати заходи для їхнього утримання.

В свою чергу штучний інтелект дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань, таких як перший екран кандидатів, аналіз їхнього професійного досвіду, навичок та освіти. ШІ може також прогнозувати потенційну ефективність кандидата на певній позиції, оцінюючи його попередні досягнення та сумісність з корпоративною культурою компанії. Це не лише заощаджує час рекрутерам, але й зменшує людський фактор у процесі відбору, що допомагає приймати більш об'єктивні рішення.

Сучасні соціальні мережі, особливо платформи для професійного спілкування, такі як LinkedIn, стали незамінним інструментом для рекрутерів. Вони дозволяють шукати не лише активних кандидатів, але й пасивних – фахівців, які в певний момент часу задоволені своєю поточною роботою, але можуть бути зацікавлені у нових можливостях. Через ці платформи рекрутери отримують доступ до великої бази даних професійних профілів, де можуть знайти спеціалістів з найрізноманітніших галузей. Такий підхід дозволяє компаніям залучати таланти, які інакше могли б залишитися непоміченими.

Крім того, компанії повинні враховувати глобальні тренди, які формують нову реальність робочого середовища. Одним із таких трендів є поширення віддаленої роботи, яка вже стала стандартом для багатьох секторів, особливо в IT-галузі. Багато талановитих фахівців готові працювати для компаній з інших країн, якщо це дозволяє їм зберегти бажаний спосіб життя, включаючи гнучкий графік, можливість працювати з місця проживання або балансувати роботу з особистими потребами. Для українських компаній це створює двосторонню можливість: з одного боку, вони можуть залучати іноземних спеціалістів, які хочуть працювати з Україною, а з другого – утримувати власні таланти, пропонуючи їм гнучкі умови праці, такі як віддалена робота або програми релокейту [9].

Програми релокейту, у свою чергу, дають можливість привернути іноземних фахівців, які готові переїхати до України для роботи, або, навпаки, допомогти українським фахівцям переїхати за кордон для продовження кар'єри у міжнародних офісах компанії. Це особливо актуально для компаній, які мають міжнародну присутність або планують її розширити.

Таким чином, успішне залучення талантів в сучасному світі потребує комплексного підходу, який враховує технологічні інновації, використання соціальних мереж, адаптацію до глобальних трендів та створення привабливих умов праці. Компанії, які здатні ефективно комбінувати ці фактори, отримують значні конкурентні переваги на ринку праці, забезпечуючи себе найкращими фахівцями для досягнення стратегічних цілей.

Утримання ключових співробітників є не менш важливим завданням, ніж їхнє залучення, адже втрата кваліфікованих фахівців може призвести до значних витрат для компанії, включаючи втрату знань, досвіду та порушення робочих процесів. Для того щоб утримувати найкращих працівників, компанії повинні створювати сприятливі умови, які не лише задовольняють їхні поточні потреби, але й стимулюють їхній професійний та особистісний розвиток.

Одним з ключових факторів, який впливає на рішення співробітників залишатися в компанії, є можливість кар'єрного зростання. Талановиті фахівці, особливо молоді та амбітні, хочуть бачити чіткі перспективи свого розвитку в організації. Вони цінують, коли компанія пропонує не лише стабільність, але й шляхи для просування по кар'єрних сходах. Саме тому важливо розробляти індивідуальні кар'єрні траєкторії, які враховують особисті цілі, навички та потенціал кожного працівника. У цьому контексті велике значення має ефективна система перформанс-менеджменту, що включає регулярні оцінювання результативності, зворотний зв'язок від керівництва та можливості для підвищення кваліфікації [10].

Крім того, сучасні співробітники очікують можливостей для постійного навчання та вдосконалення своїх професійних навичок. Компанії, які інвестують у розвиток

своїх працівників через тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації або програми менторства, демонструють свою зацікавленість у їхньому майбутньому. Такі ініціативи не лише підвищують рівень кваліфікації персоналу, але й зміцнюють емоційний зв'язок між співробітником і компанією, що сприяє зростанню лояльності та зниженню плинності кадрів. Серед популярних форматів навчання можна виділити онлайн-курси, внутрішні корпоративні університети, наставництво, ротацію посад та участь у міжнародних проєктах, що дозволяють отримати новий досвід і розширити професійні горизонти.

Також важливим аспектом є створення культури визнання та заохочення. Працівники хочуть відчувати, що їхні зусилля цінуються, а досягнення визнаються. Системи мотивації, які включають як матеріальні (премії, бонуси, підвищення зарплати), так і нематеріальні (публічне визнання, можливості професійного розвитку, додаткові дні відпочинку) винагороди, допомагають підтримувати високий рівень залученості та задоволеності працівників. Крім того, гнучкість у роботі, можливість самостійно обирати робочий графік чи працювати віддалено є важливими факторами, які сприяють збереженню персоналу.

Додатково варто зазначити роль корпоративної культури та соціальної відповідальності компанії. Співробітники все більше звертають увагу на цінності, які підтримує організація, її внесок у суспільство, екологічні ініціативи та етичність бізнесу. Наявність здорового робочого середовища, відкритої комунікації та довіри між керівництвом і працівниками також є ключовим фактором у процесі утримання персоналу.

З огляду на глобальні тенденції, все більше компаній впроваджують технологічні рішення для управління персоналом, такі як HR-аналітика, штучний інтелект для персоналізації програм розвитку та платформи для оцінювання рівня задоволеності співробітників. Ці інструменти дозволяють швидко виявляти потенційні ризики звільнення та вживати превентивні заходи.

Таким чином, утримання персоналу – це не одноразова дія, а довготривалий стратегічний процес, який потребує комплексного підходу, врахування потреб співробітників та впровадження інноваційних методів управління. Компанії, які приділяють увагу розвитку своїх працівників, створенню комфортних умов праці та формуванню сильної корпоративної культури, мають значно більше шансів утримати талановитих фахівців і забезпечити їхню продуктивну роботу на тривалий період.

Для протидії «відтоку мізків» компанії та окремі держави змушені розробляти комплексні стратегії утримання талантів. Це включає створення конкурентоспроможних умов праці, розвиток інноваційних екосистем, підтримку стартапів та технологічних компаній, вдосконалення системи освіти та професійної підготовки. Важливим аспектом є також формування середовища, сприятливого для професійного розвитку та самореалізації, що може включати створення технологічних хабів, підтримку наукових досліджень та розробок, забезпечення доступу до сучасних технологій та знань [7].

Особливого значення набуває розвиток механізмів «циркуляції мізків», коли фахівці, які працюють за кордоном, підтримують зв'язки з батьківщиною, беруть участь у спільних проєктах, передають знання та досвід, а в перспективі можуть повернутися, привносячи нові компетенції та міжнародні зв'язки. Такий підхід дозволяє трансформувати «відтік мізків» у взаємовигідний обмін знаннями та досвідом між країнами.

Іншим важливим аспектом є мотивація. Крім фінансової винагороди, сучасні працівники цінують визнання їхніх досягнень, можливість брати участь у цікавих проєктах та баланс між роботою та особистим життям. Компанії, які пропонують гнучкий графік роботи, можливість віддаленої праці та підтримку психологічного здоров'я, мають більше шансів утримати свої таланти.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль у утриманні співробітників. Талановиті фахівці хочуть працювати в середовищі, де поважають їхню індивідуаль-

ність, де панує атмосфера довіри та взаємодопомоги. Створення інклюзивного середовища, яке враховує різноманітність поколінь, культур та професійних груп, є ключовим елементом успішної стратегії управління персоналом.

Ще одним важливим аспектом ефективного управління персоналом у глобальному контексті є адаптація до культурного різноманіття. У міжнародних компаніях працюють представники різних країн, що вимагає від керівництва розуміння особливостей міжкультурної комунікації. Різноманітність у команді сприяє генерації нових ідей та підвищенню креативності, але водночас може створювати певні бар'єри у взаємодії. Успішні організації розробляють програми інтеграції співробітників, що включають тренінги з міжкультурної компетентності, адаптаційні програми та гнучкі підходи до управління командами [12].

Потрібно визнати, що глобалізація змушує компанії докорінно переглядати традиційні методи мотивації та розробляти індивідуальні підходи до кожного співробітника. Гнучкі робочі графіки, можливість віддаленої роботи, корпоративні програми навчання та кар'єрного росту стають важливими елементами стратегії утримання персоналу. Успішні компанії розуміють, що довготривала продуктивність співробітників залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від рівня їхньої задоволеності роботою, можливості реалізовувати власний потенціал та отримувати визнання за свої досягнення. Віддалена робота стала новою нормою, і компанії змушені адаптувати свої методи керівництва для підтримки ефективності співробітників. Гнучкість, довіра та впровадження нових технологічних рішень дозволили багатьом організаціям зберегти продуктивність, попри географічну розпорошеність команд.

Висновки. У підсумку, глобальна конкуренція за таланти вимагає від компаній стратегічного підходу до управління персоналом. Ефективні методи залучення та утримання співробітників базуються на поєднанні сучасних технологій, розвитку корпоративної культури, створенні сприятливих умов для кар'єрного зростання та врахуванні індивідуальних потреб працівників. Організації, які здатні швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні рішення в управлінні людськими ресурсами, матимуть суттєві переваги у глобальному конкурентному середовищі.

З метою ефективного управління персоналом у таких умовах компанії повинні використовувати інноваційні підходи, які враховують сучасні тренди та очікування працівників. Це включає формування привабливого іміджу роботодавця, використання технологій для пошуку та розвитку талантів, створення умов для кар'єрного зростання та підтримку корпоративної культури.

Для українських компаній ці виклики є особливо актуальними, оскільки вони стикаються з конкуренцією не лише на локальному, а й на глобальному рівні. У таких умовах успіх залежить від здатності організацій адаптуватися до змін, інвестувати у розвиток персоналу та створювати умови, які забезпечують довгострокову лояльність талантів. Тільки в такому випадку компанії зможуть не лише вижити, а й досягти успіху в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (дата звернення: 18.02.2025).
2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохороська 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/issue/view/111> (дата звернення: 18.02.2025).
3. Кабінет міністрів України. План для Ukraine Facility у 2024–2027 рр. (програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу). 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 17.02.2025).
4. Ковальська К. В., Ковалюх С. О. Фактори і показники ефективності системи талант-менеджменту в організаціях. *Молодий вчений*. 2019. № 4(68). С. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-41> (дата звернення: 17.02.2025).

5. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.97> (дата звернення: 17.02.2025).
6. Полторацька А. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-14> (дата звернення: 17.02.2025).
7. Тимошенко В. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2022. Том 2. № 10. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0205> (дата звернення: 17.02.2025).
8. Україна є одним із лідерів відтоку мізків із країни. Укрінформ. 2025. 18 лютого. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3850351-ukraina-e-odnim-iz-lideriv-vidtoku-mizkiv-iz-kraini-ekspertka.html> (дата звернення: 18.02.2025).
9. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100) (дата звернення: 18.02.2025).
10. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development”*. 2022. Vol. 22 ISSUE 3, pp. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), (дата звернення: 17.02.2025).
11. Strauss D. Migration to rich countries hits record high in 2023. *Financial Times*. November, 2024. URL: <https://www.ft.com/content/c5f2ff4d-252d-45d6-ab25-44ee6bfabb96> (дата звернення: 17.02.2025).
12. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d’Information*. 2023, no. 28(3), pp. 595–601. URL: <https://iicta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 17.02.2025).

References:

1. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022), Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers. Series “Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development”*, Vol. 22 ISSUE 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (accessed 17 February 2025)
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024), “Plan for the Ukraine Facility in 2024–2027 (the European Union's financial support program for Ukraine)”. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (accessed 17 February 2025).
3. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. and Kasianenko, Y. (2020), Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiiah [HR-processes digitization in present-day developments]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 64, no 3, pp. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147 (accessed 18 February 2025).
4. Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhoroska, S., Khlypovka, O. (2024), Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 3, pp. 73–95. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/issue/view/111> (accessed 18 February 2025).
5. Kholodnytska, A., Shkalaberda, V. (2023), Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of the talent management system as a strategic innovative tool of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2(34), pp. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100) (accessed 18 February 2025).
6. Kovalska, K. V., Kovaliukh, Ye. O. (2019), Faktory i pokaznyky efektyvnosti systemy talant-menedzhmentu v orhanizatsiiakh [Factors and performance indicators of the talent management system in organizations]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4(68), pp. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-41> (accessed 18 February 2025).
7. Oliinyk, A. S., Pikhulia, O. H., Romanova, O. V., Lopan, A. M. (2020), Konkurentospromozhnist personalu yak skladova efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [Competitiveness of staff as a component of effective enterprise activity]. *Економіка та держава*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.97> (accessed 17 February 2025).

8. Poltoratska, A. (2021), Talant-menedzhment yak kliuchovyi chynnyk rozvytku suchasnoi orhanizatsii [Talent management as a key factor in the development of a modern organization]. *Infrastruktura rynku*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-14> (accessed 17 February 2025).

9. Strauss, D. (2023), "Migration to rich countries hits record high in 2023". *Financial Times*. November, 2024. Available at: <https://www.ft.com/content/c5f2ff4d-252d-45d6-ab25-44ee6bfabb96> (accessed 17 February 2025) [in English].

10. Todoshchuk, A., Motomiuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Komieieva, T. (2023), Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://ieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), (accessed 17 February 2025) [in English].

11. Tymoshenko, V. (2022), Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral part of the organization's success]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 2(10), pp. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32750/2022-0205> (accessed 17 February 2025).

12. Ukrinform (2025), "Ukraine is among the leaders in brain drain". Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3850351-ukraina-e-odnim-iz-lideriv-vidtoku-mizkiv-iz-kraini-ekspertka.html> (accessed 18 February 2025).
