© Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха, М. А. Кушнір

Отримано: 06 квітня 2026 р.

Прорецензовано: 19 квітня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 квітня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9059-7271

email: o.khilukha@lntu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-1228-7171

email: makushnir@ucu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-4441-4278

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-135-142

Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Формування багаторівневої моделі управління талантами в системі стратегічного розвитку бізнес-структур. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 135–142.

УДК: 005.95/.96:331.108

JEL-класифікація: M12, M51, O15, J24

Ліпич Любов Григорівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету

Хілуха Оксана Анатоліївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки
Луцького національного технічного університету

Кушнір Мирослава Анатоліївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри прикладної економіки та бізнесу
Українського католицького університету

ФОРМУВАННЯ БАГАТОРІВНЕВОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності «таланту» та обґрунтування комплексної моделі архітектури управління талановитими працівниками як інструменту формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах «війни за таланти». У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування понять «талант» і «управління талантами»; порівняльний аналіз – для виокремлення основних концепцій та моделей; системний підхід – для формування архітектури управління талантами; логічне узагальнення – для обґрунтування авторської моделі. Досліджено еволюцію підходів до визначення поняття «талант» та встановлено доцільність його трактування з позицій егалітарного підходу, що передбачає потенціал розвитку кожного працівника. Талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Визначено ключові чинники впливу на управління талантами (зовнішні та внутрішні), а також систематизовано основні процеси управління талантами на підприємстві. Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати комплексну багаторівневу модель архітектури управління талантами, яка включає стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний рівні. Обґрунтовано необхідність інтеграції HR-процесів, формування пулу талантів, розвитку системи наступництва та використання HR-аналітики для підвищення ефективності управлінських рішень. Доведено, що ефективне управління талантами є критичним чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних трансформацій ринку праці. Запропонована модель архітектури управління талантами забезпечує системність, стратегічну узгодженість і гнучкість HR-практик, сприяє підвищенню залученості працівників та зниженню ризиків відтоку талантів. Її впровадження дозволяє організаціям більш ефективно формувати, розвивати та утримувати людський капітал як ключове джерело довгострокового розвитку.

Ключові слова: *управління талантами, талант, людський капітал, HR-менеджмент, конкурентні переваги, розвиток персоналу, утримання працівників, HR-аналітика, стратегічне управління персоналом, багаторівнева модель архітектури управління талантами.*

Lubov Lipych,
Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics,
Lutsk National Technical University

Oksana Khilukha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Economics,
Lutsk National Technical University

© Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха, М. А. Кушнір
ISSN 2311-5149
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ

Myroslava Kushnir,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Applied Economics and Business,
Ukrainian Catholic University

DEVELOPING A MULTI-LEVEL TALENT MANAGEMENT MODEL WITHIN THE STRATEGIC DEVELOPMENT FRAMEWORK OF BUSINESS ORGANIZATIONS

This article clarifies theoretical approaches to the concept of «talent» and substantiates a comprehensive talent management architecture model as a primary tool for establishing sustainable competitive advantages for business entities amid the intense global «war for talent.» Methodologically, the study employs general scientific and specific methods: analysis and synthesis to interpret core terminology, comparative analysis to evaluate existing conceptual models, and a systems approach paired with logical generalization to design the proposed management architecture. The evolution of defining «talent» is thoroughly examined, justifying the practical expediency of an egalitarian perspective that recognizes and nurtures the distinct development potential of every employee within the firm. Accordingly, a talented employee is conceptualized as an individual who successfully combines innate abilities with a distinct drive for continuous professional development, knowledge expansion, and skill acquisition. Internal and external determinants influencing talent management are identified, and core corporate talent management processes are systematically classified. This conceptual generalization enables the development of a comprehensive, multi-level talent management model spanning strategic, organizational, process, and analytical-technological operational layers. The study substantiates the critical necessity of integrating human resource processes, cultivating robust talent pools, developing succession planning systems, and leveraging advanced HR analytics to enhance overall managerial decision-making efficiency. Ultimately, the proposed model guarantees systemic coherence, strategic alignment, and flexibility of corporate HR practices, thereby boosting employee engagement and reducing costly turnover risks to successfully leverage human capital for long-term organizational development.

Keywords: *talent management; talent; human capital; HR management; competitive advantage; employee development; employee retention; HR analytics; strategic human resource management; multi-level talent management architecture model.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції за людський капітал підприємства стикаються з необхідністю формування ефективних систем управління талантами. Традиційні підходи до управління персоналом дедалі більше втрачають свою результативність, оскільки не враховують динамічність зовнішнього середовища, індивідуалізацію кар'єрних траєкторій працівників і потребу в безперервному розвитку компетенцій.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами, питання побудови цілісної та адаптивної архітектури управління талантами на рівні підприємства залишається недостатньо розробленим. Існуючі моделі часто мають фрагментарний характер, не забезпечують інтеграції стратегічних цілей бізнес-структури з процесами залучення, розвитку, утримання та мотивації талантів, а також не враховують можливості сучасних цифрових технологій і аналітики даних.

Особливої актуальності набуває проблема формування такої моделі архітектури управління талантами, яка б поєднувала стратегічний, організаційний та технологічний рівні управління, забезпечувала гнучкість, масштабованість та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у розробці науково обгрунтованої моделі архітектури управління талантами бізнес-структури, яка дозволить системно інтегрувати всі ключові процеси роботи з талантами та підвищити ефективність використання людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування ефективної архітектури управління талантами в бізнес структурах набула значного розвитку у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У сучасній науковій літературі управління талантами розглядається як складна багаторівнева система, інтегрована у стратегічне управління підприємством та спрямована на забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Одними з найбільш цитованих дослідників у цій сфері є David G. Collings та Kamel Mellahi, які у праці *«Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda»* (2009) запропонували концептуальну модель стратегічного управління талантами. Вони визначили ключові елементи архітектури управління талантами, зокрема ідентифікацію стратегічно важливих позицій, формування пулу талантів та розробку диференційованої системи управління людськими ресурсами. Їхній підхід заклав основу для розуміння архітектури управління талантами як інтегрованої системи процесів і практик [1].

Подальший розвиток архітектурного підходу пов'язаний із роботами Hugh Scullion, David G. Collings та Paula Caligiuri, які розглядають управління талантами як систему створення цінності. У їхніх дослідженнях архітектура управління талантами трактується як сукупність взаємопов'язаних процесів створення,

утримання, розвитку та використання людського капіталу, що забезпечують формування доданої вартості для організації [2].

Важливий внесок у формування теоретичних засад архітектури управління талантами зробили Nicky Dries, Judith Meyers та Annelies van Woerkom. У їхніх роботах обґрунтовано вплив управлінських філософій на побудову системи управління талантами, зокрема розмежування інклюзивного та ексклюзивного підходів, а також уявлення про талант як стабільну характеристику або таку, що розвивається. Це дозволяє розглядати архітектуру управління талантами як результат стратегічного вибору організації [3].

Суттєвий вплив на розвиток архітектурного підходу справили дослідження Brian E. Beckera та Mark A. Huselida, які розробили концепцію HR-архітектури. Вони розглядають її як систему взаємопов'язаних елементів, що включає кадрові практики, компетенції працівників та управлінські процеси, спрямовані на реалізацію стратегії підприємства. Цей підхід став теоретичною основою для інтеграції управління талантами у загальну систему стратегічного управління бізнес-структурами [4].

Аналітичний підхід до управління талантами представлений у працях John Boudreau та Peter Ramstad, які запропонували концепцію «talentship». Вони обґрунтовують необхідність використання аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень щодо талантів, що дозволяє підвищити ефективність функціонування всієї системи управління персоналом [5].

Водночас, у роботі Bethany Lewis та James Heckman (2006) здійснено критичний аналіз підходів до визначення сутності управління талантами. Автори виокремлюють декілька концептуальних підходів, серед яких розгляд управління талантами як сукупності HR-практик, як процесу управління кадровим резервом та як стратегічної системи. Це створило передумови для подальшого розвитку системного бачення архітектури управління талантами [6].

Практико-орієнтований підхід до формування систем управління талантами представлений у дослідженнях Lance A. Berger та Dorothy R. Berger, які запропонували модель «резерву талантів» (Talent Reservoir). Вона передбачає системне формування та розвиток кадрового потенціалу організації з урахуванням потреб у наступності та стратегічному плануванні [7].

Крім того, вагомий внесок у розвиток теорії управління талантами здійснили такі науковці, як О. Драган та М. Пилипенко, які запропонували методичний підхід до оцінки рівня управління талантами на підставі визначення інтегрального показника, який дозволяє знайти його слабкі і проблемні місця [8], Н. І. Ситник, С. А. Пермінова, М. О. Чупріна, які запропонувати трьохетапну схему розроблення стратегії управління талантами [9].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення сутності та структури архітектури управління талантами підприємства. Існуючі дослідження охоплюють окремі аспекти цієї проблематики – стратегічний, організаційний, аналітичний та ціннісний, проте потребують подальшої інтеграції у межах цілісної моделі. Це обумовлює необхідність розробки комплексного підходу до формування архітектури управління талантами, який враховуватиме сучасні виклики бізнес-середовища та забезпечуватиме ефективне використання людського капіталу підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в ідентифікації ключових компонентів системи управління талантами та їхніх взаємозалежностей для розробки комплексного підходу до формування архітектури управління талантами.

Завданнями статті є:

1. Узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності управління талантами та архітектури управління талантами підприємства на основі аналізу сучасних наукових досліджень.

2. Визначити зміст і структурні характеристики архітектури управління талантами, а також обґрунтувати її відмінність від підсистеми управління талантами в системі управління персоналом.

3. Ідентифікувати ключові компоненти системи управління талантами (стратегічні, організаційні, процесні та аналітично-технологічні) та дослідити їх взаємозв'язки.

4. Розробити комплексну модель архітектури управління талантами підприємства, яка інтегрує стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний рівні.

5. Охарактеризувати логіку взаємодії компонентів моделі та механізм формування результатів (конкурентних переваг, ефективного людського капіталу, інноваційного розвитку та стійкості підприємства).

6. Обґрунтувати практичну значущість запропонованої моделі для підвищення ефективності управління талантами та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. В останні роки в науковому та прикладному дискурсі поширився термін «війна за таланти», який відображає ситуацію перевищення попиту на талановитих працівників над їх пропозицією. Це явище зумовлене динамічними глобальними демографічними, економічними, соціальними та культурними трансформаціями, а також змінами в управлінських практиках організацій, що

формують ланг між потребою в ключових компетенціях і реальною доступністю їх носіїв. Додатковим чинником є розвиток цифрових платформ та онлайн-порталів, які забезпечують працівникам швидкий доступ до інформації про привабливі вакансії в Україні та за кордоном, посилюючи ризики відтоку талановитих працівників із компаній, які не забезпечують умов для розвитку та реалізації їхніх компетенцій [10]. У цьому контексті формування моделі архітектури управління талановитими працівниками постає ключовою складовою бізнес-структур.

Розглядаючи архітектуру управління талановитими працівниками, у першу чергу потрібно визначитися з поняттям «талант». Термін «управління талантами» вперше був використаний Д. Уоткинсом (Watkins) в статті, опублікованій в 1998 р., і надалі розвинений в книзі «Системи управління талантами» в 2004 р. [10]. Автори книги «Війна за таланти» стверджують, що талант – це «сукупність здібностей людини – її вроджених обдарувань, розуму, здорового глузду, підприємливості, характеру, поглядів, здатності до розвитку» [10]. Вони також визначають елементи управлінського таланту, такі як: стратегічне мислення, лідерські навички, емоційна зрілість, здатність вільно спілкуватися, здатність залучати та надихати талановитих людей, підприємницький інстинкт і здатність досягати результатів для компанії [10].

На думку українських дослідників О. І. Драган та М. Л. Пилипенка, «талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання» [8].

А. Скуза (Skuza), аналізуючи визначення поняття «талант», виділяє кілька підходів. Перший – елітарний. Цей підхід домінує як в теорії, так і в практиці. Він зосереджений на окремих працівниках. Другий – це егалітарний підхід, який надає пріоритет характеристикам та навичкам працівників. Егалітарний підхід передбачає, що кожен працівник талановитий і може створювати цінність для організації. Тому організація повинна інвестувати в усіх працівників, щоб розвивати їхні таланти. Цей підхід вважається рівним або інклюзивним. Третій підхід передбачає визначення талантів на основі поточної продуктивності або потенціалу для виняткової майбутньої продуктивності. Четвертий – об'єктний (талант як характеристики особи) або суб'єктний (талант як особистість) [11].

На нашу думку, талант має егалітарний характер. Талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду.

Варто зазначити, що два компоненти таланту – цінність та універсальність – дозволяють визначити модельні напрями архітектори управління талантами. Базуючись на структурі архітектури людських ресурсів, ідентифікованій D. P. Lepak та S. A. Snell [12], слід виокремити такі підходи до формування таланту: 1) розвиток всередині організації; 2) придбання; 3) укладання контрактів; 4) співпраця та партнерство.

У науковій літературі з управління персоналом підкреслюється, що управління людьми є однією з найбільш складних управлінських функцій, оскільки воно охоплює не лише організаційні процеси, а й індивідуальні характеристики, мотивацію, цінності та поведінку працівників.

Огляд наукової літератури показує, що управління талантами можна умовно розділити на два напрями: 1) управління талантами, яке зосереджується на методах залучення, рекрутингу, найму, компенсації та утримання провідних працівників; 2) управління, орієнтоване на таланти, яке зосереджується на тому, що являє собою талант, та на поведінці талановитих людей [6].

Варто зазначити, що більшість публікацій зосереджені на управлінні талантами та його виявленні, розвитку та утриманні талановитих працівників, а також на їхньому впливі на ефективність організації. У цьому контексті дослідники виділяють три підходи: 1) управління висококваліфікованими працівниками; 2) визначення стратегічних позицій та систем управління талантами; 3) інтегрований підхід [13].

У своїх публікаціях науковці наголошують на важливості інтеграції управління талантами з іншими функціями управління людськими ресурсами, такими як навчання та розвиток, управління ефективністю та планування наступництва [1]. Це дозволяє підприємствам забезпечити відповідність управління талантами ширшим стратегіям управління людськими ресурсами та бізнесом і сприяє загальній ефективності та стійкості організації.

Процеси управління талантами можна розділити на дві основні категорії: 1) процеси, спрямовані безпосередньо на працівників підприємства; 2) процеси впровадження, організації та оцінки такої діяльності в самій бізнес-структурі. Перша група включає: 1) виявлення талантів; 2) рекрутинг та відбір талановитих працівників; 3) оцінку талантів; 4) розвиток талантів; 5) планування кар'єри для талановитих працівників; 6) планування наступництва; 7) нагородження талановитих працівників; 8) мотивація талановитих працівників; 9) утримання (запобігання відтоку) талановитих працівників; 10) відтік талановитих працівників.

Чинники, що впливають на управління талантами розмежовують на зовнішні та внутрішні. До перших належать: 1) глобалізація; 2) підвищення мобільності працівників; 3) глобальні демографічні зміни – зменшення кількості осіб працездатного віку у високорозвинених країнах та зростання або постійно високий

відсоток у країнах, що розвиваються; 4) макроекономічна ситуація на ринку праці; 5) розвиток інформаційного суспільства та економіки, заснованої на знаннях (знання та працівники як джерело конкурентної переваги); 6) зростання різноманітності працівників (розуміється не лише як відмінності за статтю, віком та національністю, а й у знанні ІТ-інструментів та адаптивності до змін) [14]. До внутрішніх чинників відносять: 1) бізнес-модель діяльності підприємства, яка постійно змінюється та вдосконалюється; 2) вид підприємства (галузь та вид діяльності, дохід, зайнятість, спосіб організації внутрішніх процесів); 3) технологія, що використовується, та її вплив на потребу в персоналі [14].

Архітектура – це фундаментальна організація системи, що складається з компонентів, взаємопов'язаних один з одним та з навколишнім середовищем, а також принципів, що встановлюють методи проектування та еволюції. Архітектура – це модель функціонування підприємства, створення та постачання продуктів чи послуг на вибрані ринки [15].

До ключових учасників процесу управління людськими ресурсами, враховуючи категорії цінностей, Д. Ульріх відносить: 1) розробника людського капіталу – формує бачення та компетенцій на стратегічному та індивідуальному рівнях; 2) стратегічного партнера – відповідає за структури та рішення, що поєднують припущення стратегії з можливістю їх щоденного впровадження працівниками; 3) функціонального експерта – забезпечує відповідності процесів управління людськими ресурсами загальній стратегії; 4) захисника інтересів працівників – відповідає за передачу проблем знизу вгору; 5) лідера з людського капіталу – критично оцінює впроваджену стратегію [16].

Друга група включає: 1) розробку стратегії управління талантами; 2) формування іміджу та бренду компанії як дружньої до талантів; 3) формування організаційної культури, яка сприяє утриманню талановитих фахівців; 4) інтеграцію процесів управління талантами; 5) оцінку процесу управління талантами [14].

Виходячи з ресурсоорієнтованої теорії організацій, талант є чинником, який забезпечує конкурентну перевагу [6]. Так D. G. Collings визначає конкурентні переваги як «діяльність та процеси, що включають систематичне визначення ключових посад, що сприяють досягненню стійкої конкурентної переваги, розвиток пулу високопотенційних талантів та високопродуктивних працівників, яких можна сприймати як таланти, а також розробку різноманітної архітектури людських ресурсів, яка дозволяє компетентним працівникам заповнювати ці посади та забезпечує їхню залученість до діяльності організації» [1].

Однією з найпопулярніших сучасних західноєвропейських моделей таланту є трикільцева модель обдарованості Дж. Рензуллі (Renzulli) [10], провідного фахівця цій у сфері. Талант розглядається як взаємодія між трьома основними характеристиками: інтелектуальними здібностями, креативністю та мотивацією до виконання завдань. Важливе значення надається сприятливому оточенню та ерудиції обдарованого індивіда. Дж. Рензуллі (J. Renzulli) та С. Рис (S. Reis) [10] доводять, що жодна з характеристик окремо не визначає талант. Лише взаємодія трьох параметрів продукує визначні досягнення. Інша модифікована модель таланту запропонована Д. Фельдх'юсеном (J. Feldhusen) [10]. У його варіанті вже чотири складники: інтелектуальні здібності, вищі середніх, креативність, наполегливість, позитивна «Я – концепція». А. Танненбаум (A. Tannenbaum) [10] запропонував п'ятифакторну модель обдарованості, в якій, окрім видатних інтелектуальних і спеціальних творчих якостей, вводить такий чинник, як оточення, що впливає на розвиток таланту. Д. Ейр (D. Eyre) вважає, що «талант – це результат взаємодії чотирьох складників: потенціал + сприятливі обставини + підтримка + мотивація = високі досягнення (обдарованість)» [10]. Вчена ототожнює поняття «талант» з «високими досягненнями», що робить цілком очевидним те, що в центрі уваги дослідників має бути розвиток майбутніх характеристик, а не виявлення вродженого «дару».

В іншому підході талант уособлюють як характеристику людини (talent as characteristics of people) та талант як критерій відбору працівників (talent as people) [10].

Узагальнення наукових підходів, запропонованих David G. Collings, Kamel Mellahi, Hugh Scullion, Brian E. Becker, Mark A. Huselid, John Boudreau та Peter Ramstad, дозволяє стверджувати, що архітектура управління талантами повинна розглядатися як цілісна багаторівнева система, яка інтегрує стратегічні, організаційні, процесні та аналітичні елементи.

На відміну від підсистеми управління талантами, яка розглядається як функціонально відокремлений елемент системи управління персоналом і орієнтована на реалізацію конкретних HR-процесів, архітектура управління талантами має інтеграційний і системоутворюючий характер. Вона визначає логіку побудови, взаємодії та узгодження всіх складових управління талантами, охоплюючи стратегічний, організаційний, процесний та аналітично-технологічний аспекти. Таким чином, підсистема є структурним елементом архітектури, тоді як архітектура виступає концептуальною основою її формування та функціонування. Архітектура управління талантами відрізняється від підсистеми управління талантами

рівнем узагальнення та функціональним призначенням. Якщо підсистема відображає сукупність конкретних HR-процесів (залучення, розвиток, утримання талантів), то архітектура виступає інтеграційною конструкцією, що забезпечує їх узгодженість зі стратегічними цілями підприємства. Відповідно до підходів Brian E. Becker і Mark A. Huselid [4] архітектура HR є системою взаємопов'язаних практик, орієнтованих на створення цінності для організації, тоді як у роботах David G. Collings та Kamel Mellahi [1] підсистема управління талантами розглядається як набір цільових процесів управління ключовими позиціями та талантами. Таким чином, підсистема є елементом архітектури, тоді як архітектура визначає логіку її побудови та взаємодії з іншими компонентами організаційної системи.

З урахуванням зазначених підходів пропонується комплексна модель архітектури управління талантами підприємства, яка базується на принципах системності, стратегічної узгодженості, гнучкості та ціннісної орієнтації.

Запропонована модель передбачає виділення чотирьох взаємопов'язаних компонентів архітектури.

Перший компонент – стратегічний – визначає місце управління талантами у загальній системі стратегічного управління підприємством. На цьому рівні формуються цілі, пріоритети та принципи роботи з талантами, які мають бути узгоджені з корпоративною стратегією та забезпечувати формування стійких конкурентних переваг. Відповідно до підходу David G. Collings та Kamel Mellahi, ключовим завданням є ідентифікація стратегічно важливих позицій і компетенцій, що створюють найбільшу цінність для організації [1].

Другий компонент – організаційний – охоплює структуру управління талантами, розподіл ролей і відповідальності, а також формування відповідної HR-архітектури. У цьому контексті доцільно спиратися на концепцію Brian E. Becker та Mark A. Huselid, згідно з якою ефективність управління персоналом визначається узгодженістю кадрових практик, компетенцій і управлінських процесів [4]. Важливою складовою цього рівня є також вибір філософії управління талантами (інклюзивної або ексклюзивної), що було обґрунтовано у дослідженнях Nicky Dries [17].

Третій компонент – процесний – включає сукупність взаємопов'язаних HR-процесів, що забезпечують життєвий цикл управління талантами. До таких процесів належать залучення, відбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація та утримання талантів. На відміну від традиційного підходу, у запропонованій моделі ці процеси інтегруються в єдину систему створення цінності, що відповідає підходу Hugh Scullion. Особливу увагу приділено формуванню пулу талантів та управлінню наступністю, що дозволяє забезпечити безперервність розвитку організації.

Четвертий компонент – аналітично-технологічний – передбачає використання сучасних цифрових технологій та HR-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень. Відповідно до концепції John Boudreau та Peter Ramstad, ефективне управління талантами неможливе без застосування інструментів аналізу даних, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності HR-практик [5]. Цей компонент забезпечує інформаційну інтеграцію всіх елементів архітектури. Рекрутинг талантів – це процеси, пов'язані із залученням та відбором винятково талановитих працівників для організації.

Мотивація талантів – це практика, спрямована на стимулювання винятково талановитих працівників до досягнення високої продуктивності. Винагорода талантів передбачає надання компенсації та інших форм винагороди цим особам. Планування кар'єри передбачає допомогу талановитим працівникам у плануванні та досягненні їхніх кар'єрних цілей. Розвиток талантів – це реалізація цих планів. Оцінка талантів охоплює процеси оцінки навичок, компетенцій та потенціалу винятково талановитих працівників. Утримання талантів (запобігання відтоку кадрів) – це компонент стратегії управління талантами, розробленої для утримання винятково талановитих працівників в організації. Планування процесу відходу талантів є важливим елементом цієї стратегії.

Суттєвою особливістю запропонованої моделі є наявність наскрізних зв'язків між усіма компонентами, що забезпечує її цілісність і адаптивність. Зокрема, стратегічні орієнтири визначають зміст організаційних рішень і процесів, тоді як аналітичний рівень забезпечує зворотний зв'язок і можливість постійного вдосконалення системи. Запропонована модель не є жорстко ієрархічною, її елементи взаємодіють на засадах взаємозалежності та зворотного зв'язку.

Крім того, модель враховує вплив зовнішнього середовища, включаючи ринок праці, технологічні зміни та глобалізаційні процеси, що відповідає сучасним дослідженням у сфері глобального управління талантами. Це дозволяє розглядати архітектуру управління талантами як відкриту систему, здатну до трансформації відповідно до змін умов функціонування підприємства.

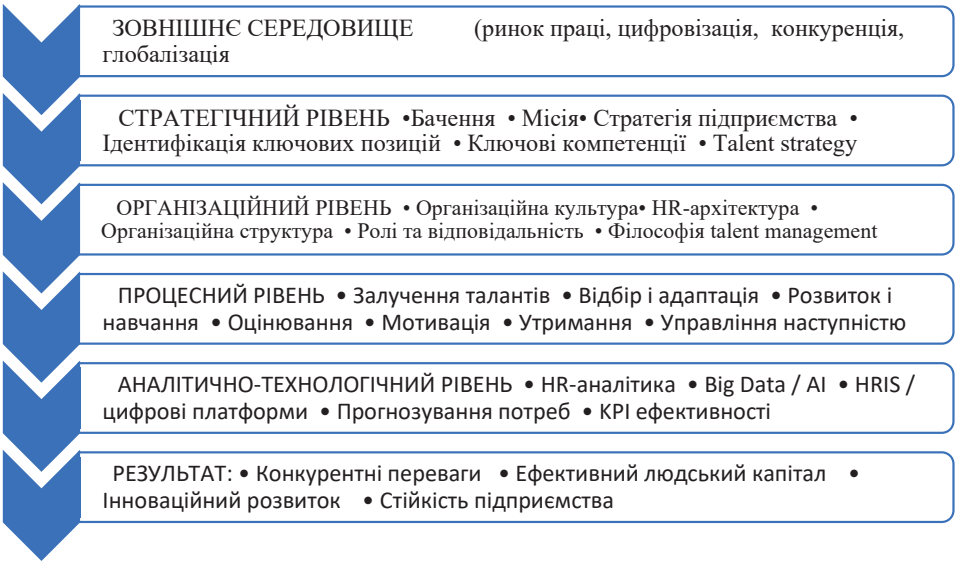

Рис. 1. Комплексна модель архітектури управління талантами підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, запропонована комплексна модель архітектури управління талантами підприємства поєднує стратегічний, організаційний, процесний та аналітичний підходи, що забезпечує її універсальність і практичну значущість. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання людського капіталу, посиленню інноваційного потенціалу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Представлена модель архітектури стратегічного управління в організації є спробою операціоналізувати концепції, пов'язані з талантами та управлінням ними. Модель розглядає ключові елементи системи та їх взаємозалежності в рамках вимірів внутрішньої та зовнішньої архітектури. Як і будь-яка модель, вона є спрощенням реальності. Однак, порівняно з більшістю аналізованих концепцій, вона тісно пов'язана з середовищем організації (наприклад, культурним кластером, конкуренцією) та стратегічними елементами її діяльності, такими як організаційна культура та місія.

Її суттєвим обмеженням є відсутність кількісної перевірки взаємозалежностей між окремими елементами. Наступним кроком має бути ідентифікація незалежних та залежних змінних, окремих чинників та дослідження взаємодії між ними за допомогою якісних та кількісних методів.

Представлена концепція може слугувати основою для подальших досліджень та впровадження практичних рішень в бізнес-структурах.

Література:

1. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001. [in English].

2. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2015). Global talent management: Towards a more integrated framework. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–245. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.001 [in English].

3. Meyers, C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747 [in English].

4. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Academy of Management Review*, 31(4), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668 [in English].

5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). Talentship and the evolution of human resource management: From «professional practices» to «strategic talent decision science». <https://surl.li/fqceye>. (2026, April, 04). [in English].

6. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001 [in English].

7. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people. New York: McGraw-Hill. [in English].

8. Драган, О. І., & Пилипенко, М. Л. (2021). Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52

Drahan, O. I., & Pylypenko, M. L. (2021). Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpryiemstva [Development of talent management in the enterprise personnel management system]. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52 [in Ukrainian].

9. Ситник, Н. І., Пермінова, С. А., & Чупріна, М. О. (2020). Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67

Sytnyk, N. I., Perminova, S. A., & Chuprina, M. O. (2020). Stratehichni aspekty upravlinnia talantamy v biznes-orhanizatsii [Strategic aspects of talent management in business organizations]. https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67 [in Ukrainian].

10. Ліпіч, Л. Г. (2025). Управління компетенціями талановитих співробітників у системах управління талантами підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (47), 373–380. https://doi.org/10.5281/zenodo.18148010

Lipych, L. H. (2025). Upravlinnia kompetentsiiamy talanovytykh spivrobitnykiv u systemakh upravlinnia talantamy pidpryiemstva [Competency management of talented employees in enterprise talent management systems]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], (47), 373–380. https://doi.org/10.5281/zenodo.18148010 [in Ukrainian].

11. Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business* Review, 8(22)(4), 136–162. https://doi.org/10.18559/ebr.2022.4.7 [in English].

12. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. https://doi.org/10.2307/259035 [in English].

13. McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*. https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253 [in English].

14. Miś, A. (2020). Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu. Wolters Kluwer. <https://play.google.com/store/books/details?id=YwpQEAAAQBAJ>. (2026, April, 04). [in Polish].

14. Архітектура підприємства: ключ до ефективності бізнес-процесів (2023). <https://nt.ua/how-enterprise-architecture-management-helps-to-optimize-business-processes-efficiencyanalysis>. (2026, квітень, 03).

Arkhitektura pidpryiemstva: kliuch do efektyvnosti biznes-protsesiv [Enterprise architecture: The key to business process efficiency]. (2023). <https://nt.ua/how-enterprise-architecture-management-helps-to-optimize-business-processes-efficiencyanalysis>. (2026, April, 03). [in Ukrainian].

16. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press. <https://play.google.com/store/books/details?id=6qg-MsTC1PgC>. (2026, April, 03). [in English].

17. Dries, N. (2022). What's your talent philosophy? Talent as construct versus talent as phenomenon. https://doi.org/10.1108/978-1-80117-834-120221002 [in English].