

УДК 330.322:331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.27>

Драган О.І.

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Національний університет харчових технологій

### УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК СКЛАДНИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Статтю присвячено дослідженню в галузі інтелектуального капіталу та управління талантами компаній. Простежується пряма залежність між розвитком інтелектуального капіталу підприємства та ефективним управлінням талантами, яке забезпечує його зростання. Обґрунтовано існуючий тісний зв'язок між концепціями «інтелектуальний капітал» і «управління талантами» за рахунок спорідненості процесів і виконання поставлених завдань. Узагальнено підходи, які застосовуються для розвитку інтелектуального капіталу у системі управління талантами підприємства. Проаналізовано основні складники системи управління талантами: оцінка талантів, коучинг, наставництво, планування спадкоємності. Досліджено переваги та недоліки підходів для забезпечення топ-посад талановитими співробітниками: залучення успішних фахівців із компаній-конкурентів, «вирощування» власних талантів усередині організації. Запропоновано методичне забезпечення розвитку управління талантами як складника інтелектуального капіталу підприємства.*

*Ключові слова:* інтелектуальний капітал, управління талантами, розвиток, концепція, інтелектуалізація, знання, персонал.

### MANAGEMENT OF TALENTS AS CONSTITUENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF INTELLECTUALIZATION OF ECONOMY

Dragan Olena

*National University of Food Technology*

*The article is devoted to the research in the industry of intellectual capital and management of companies' talents. Foreign experience of providing competitiveness of well-known companies testifies about its dependence on intellectualization and unicity of knowledge of the most talented workers with the help of whom the income is increased. Direct dependence between the development of intellectual capital of the enterprise and effective management of talents that provide its increase. In the context of human capital, an intellectual capital presents its constituent that constantly develops due to new knowledge, work, creativity, intellectual thinking, intellectual activity for forming new ideas, inventions. The most successfully intellectual capital can be developed in the process of new products creation, innovations, when it is needed to concentrate informative, intellectual, material and financial resources. At the same time, exactly talented workers give an opportunity to get the intellectual product of activity that is distinguished by a novelty, unicity, creativity, high level of perfection. The existed close connection between conceptions "intellectual capital" and "management talents" due to the cognation of processes and implementation of given tasks is described. Generalized approaches that are used for the development of intellectual capital in control system by talents of the enterprise. Basic component of control system by talents, such as: estimation of talents, coaching, tutorship, planning of succession is analyzed. Advantages and disadvantages of approaches for providing top-position by talented employees: hiring successful specialists from other companies-competitors; "growing" of own talents inside the organization are investigated. The methodical application of management talents development as a constituent of intellectual capital of the enterprise is offered. The pyramid of dependence of talent management on the general concepts is offered: personnel management, knowledge management, creative management, human capital and intellectual capital.*

*Keywords:* intellectual capital, management, development, conception, intellectualization, knowledge, personnel.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, інформатизації суспільства постійною потребою є безперервний розвиток і накопичення інтелектуального капіталу підприємств. Як свідчить зарубіжний досвід, конкурентоспроможність відомих світових компаній залежить від інтелектуалізації та унікальних знань найталановитіших працівників. Пріоритетними стають завдання ідентифікації, пошуку і залучення талановитих працівників, які мають високий інтелектуальний потенціал для стратегічного розвитку підприємств, що дасть змогу заповнити існуючий дефіцит талановитих управлінців майже в усіх сферах діяльності. Зокрема, збільшення інтелектуального потенціалу працівників призводить до підвищення інтелектуального капіталу компаній. Водночас питання зростання інтелектуального потенціалу є одним із головних для управління талантами. Простежується пряма залежність між розвитком інтелектуального капіталу підприємства та ефективністю управління талантами, яке забезпечує його подальше зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові публікації з теорії інтелектуального капіталу пов'язані з іменами відомих економістів сучасності: Т. Стюарта [1], Л. Едвінсона і М. Мелоуна [2], О. Амосова, Н. Гавкалової [3] та ін. Незважаючи на здобутки економічної науки, актуальними залишаються питання, що пов'язані з інтелектуалізацією у розрізі розвитку нових підходів до управління персоналом. Так, запровадження концепції «управління талантами» у діяльність підприємств досліджено у наукових роботах Е. Майклза, Х. Хендфілд-Джонса, Е. Екслрода [4], Н. Кузнецова [5], В. Пікалова [6] і багатьох інших. Водночас виявлення взаємозв'язку двох концепцій «інтелектуальний капітал» і «управління талантами» для подальшого їх розвитку в управлінні персоналом є цікавим науковим напрямом для проведення дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення напрацювань у сфері інтелектуального капіталу підприємства, дослідження його складника – управління талантами, їх взаємозв'язку в умовах інтелектуалізації економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Подолання економічної кризи та забезпечення стабільного розвитку економіки України неможливі без застосування нових наукових підходів до управління персоналом. Людський фактор, використання інтелектуального потенціалу, кваліфікаційний рівень і творчі здібності впливають на відтворювальні процеси значно ефективніше, ніж інші чинники виробництва. У період трансформаційних процесів в економіці розвитку інтелектуального капіталу приділяють особливу увагу.

Відомий науковець Т. Стюарт у статті «Сила інтелекту: як інтелектуальний капітал стає найбільш цінним активом Америки» розглядає інтелектуальний капітал як суму знань, досвіду, навичок, компетенцій працівників, патентів, унікальних процесів, технологій, інновацій, що забезпечують компаніям конкурентні переваги на ринку [1].

Відомі економісти Л. Едвінсон і М. Мелоун у праці «Інтелектуальний капітал. Визначення істинної вартості компанії» розглядають інтелектуальний капітал як знання, що може конвертуватися у вартість [2]. Для економістів цінність інтелектуального капіталу виводиться за допомогою коефіцієнта Тобіна – це відно-

шення ринкової вартості до її балансової вартості компанії [7; 8]. На практиці керівники корпорацій дають визначення інтелектуального капіталу як сукупності нематеріальних активів, що можуть бути кодифіковані, оцінені та управляються корпорацією.

Інтелектуальний капітал – це засноване на зв'язках структуроване знання і здібності, які володіють потенціалом розвитку і створення вартості. Інтелектуальний капітал підприємства – сукупність знань, інформації, досвіду, кваліфікації і мотивації персоналу, організаційних можливостей, каналів і технологій комунікації, здатних створювати додаткову вартість і сприяти забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

Інтелектуальний капітал підприємства – це його капіталізоване знання. Інтелектуальний капітал поряд з іншими видами капіталу є фактором виробництва, також він ще має назву «непомітний актив»: знання і творчі здібності людини, імідж та моральні цінності компаній, які спрямовані на майбутнє. Найбільш успішно інтелектуальний капітал може розвиватися у процесі створення нової продукції, інновацій, коли потрібно сконцентрувати інформаційні, інтелектуальні, матеріальні і фінансові ресурси.

У контексті людського капіталу інтелектуальний капітал являє собою його складник, який постійно розвивається за рахунок нових знань, творчості, креативності, інтелектуального мислення, інтелектуальної активності для формування нових ідей, винаходів. Поступово відбувається інтелектуалізація людського капіталу як процесу поступового підвищення рівня розвитку людського капіталу на основі застосування інформаційних технологій, професійних знань, нових підходів до навчання, формування унікальних практичних навичок, умінь та ключових компетенцій. Також відтворення інтелектуального капіталу – це безперервний повторюваний процес поновлення знань, творчості, креативу тощо. Його зміст полягає у підтримці, нагромадженні та поновленні творчого інтелектуального потенціалу економічних суб'єктів, що забезпечує збільшення доходу та самореалізацію окремої людини. Важливість інтелектуального капіталу визначається практикою багатьох процвітаючих компаній світу: за оцінками фахівців, у середньому 80% їхньої ринкової вартості забезпечують нематеріальні активи та корпоративні знання, а 95% біржової вартості високотехнологічних організацій припадають на нематеріальні активи [7, с. 49]. Саме талановиті працівники стають носіями творчої праці, креативності – основою формування інтелектуального потенціалу підприємства. Талант зумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати інтелектуальний продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості.

На нашу думку, існує тісний зв'язок між концепціями «інтелектуальний капітал» і «управління талантами» (рис. 1).

Концепція «управління талантами» – це комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а

й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії.

Основні складники системи управління талантами:

1. *Оцінка талантів*, яка передбачає застосування різноманітності методів. У науково-практичній літературі напрацьовано великий масив методів оцінки талановитих працівників: описовий, класифікації (ранжування), моделювання ситуацій, анкетування, тестування, інтерв'ю, порівняння, «360 градусів» (погляд із різних боків, комітетів (група експертів), незалежних судів, «центр оцінки», ділових ігор, управління за цілями (ціль + результат досягнення), управління досягненнями (показники ефективності Key Performance Indicators – KPI), стандартних оцінок, вирішальних ситуацій рейтингових поведінкових установок (діловий особисті характеристики) тощо.

2. *Коучинг* – це технологія індивідуального розвитку працівників на підставі взаємодії, процес передачі знань, умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому методом співбесіди, консультацій, порад і вирішення ускладнюючих завдань, спрямована на більш ефективне виконання поставлених завдань. Результатом коучингу для талановитих співробітників є поглиблення знань та сприяння особистому самовдосконаленню, розвитку творчості і креативності у вирішенні складних завдань. Для управління талантами більше підходить інтелектуальний коучинг, який робить наголос на інтелектуальний розвиток людини з формуванням індивідуального інтелектуального капіталу. В основі інтелектуального коучингу знаходиться рефлексія, тобто вміння людини поглянути на себе з боку, відстежити і піддати аналізу свій світогляд, соціально-психологічний стан, вчинки, поведінку в цілому. Інтелектуальний коучинг є більшою мірою самокоучингом для надання інструментів особистісного саморозвитку.

3. *Наставництво* – це вирішення (розв'язання) конкретної проблеми через обмін досвідом, коли всередині компанії є співробітники, компетентні у тих чи інших питаннях, та існує потреба у передачі вже накопиченого досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників. Водночас наставництво – це метод навчання для нових співробітників із великим потенціалом професійного зростання. Під час управління талантами зосередження уваги відбувається на молодих співробітниках, яким від 20 до 30 років. Це покоління має назву «покоління Y», або цифрове покоління, яке віртуозно володіє комп'ютерними технологіями, Інтернетом і соціальними мережами. Покоління Y прагне одержати робочі місця або вакантні посади, які передбачають творчість, відповідальність, креативність, нестандартний підхід, кар'єрне зростання, і навчання для них є пріоритетними.

4. *Планування спадкоємності*. Потрібно зберегти накопичений безцінний досвід талантів і передати його наступникам. Зараз у зв'язку зі зміною загальної



Рис. 1. Взаємозв'язок між концепціями «інтелектуальний капітал» і «управління талантами»

організаційної парадигми (компанії у всьому світі переходять від жорсткої ієрархічної моделі до гнучких мереж команд) планування спадкоємності передбачає принципово інший процес, пов'язаний із розвитком зовсім інших якостей і навичок, таких як співпраця, коучинг, тимбілдинг. Талановитий працівник може ефективно розвиватися тільки у сприятливому середовищі, де є довіра, розуміння, колектив працює як команда однодумців.

Для забезпечення управлінських посад талановитими співробітниками існує два підходи: 1) залучення успішних фахівців із компаній-конкурентів; 2) «вирощування» власних талантів усередині організації.

Ці підходи вимагають інвестицій і мають як переваги, так і недоліки.

Залучення талантів дорого обходиться компанії, не вимагає витрат на професійний розвиток, але існує ризик застосування їх конкурентами для промислового шпигунства.

Технологія «вирощування» власних талантів є більш тривалою за часом, вимагає системного, довгострокового навчання, мотивації і розвитку персоналу. Тут широко застосовують основні компоненти інтелектуального капіталу: інтелектуалізацію, освіту (другу), досвід роботи, професійність, компетенції, швидкість здобуття нових практичних навичок.

Підходи, які застосовуються для розвитку управління талантами як складника інтелектуального капіталу підприємства:

– системний підхід – передбачає формування, використання та нагромадження основного ресурсу – інтелектуального капіталу для безперервного функціонування системи управління талантами;

– ситуаційний підхід – передбачає ситуаційне мислення щодо проблемних питань в управлінні талантами і способи їх розв'язання за допомогою знань, досвіду в умовах незвичайних ситуацій;

– процесний підхід – передбачає безперервну дію комплексу процесів в управлінні талантами: пошуку, ідентифікації, залучення, планування, мотивації, пов'язаних із розвитком талановитих працівників;

– ресурсно-компетенційний підхід – передбачає всебічний розвиток, створення унікальних активів, зді-



Рис. 2. Піраміда залежності управління талантами від інших концепцій

бностей, професійних компетенцій працівників у системі управління талантами.

Методичне забезпечення розвитку управління талантами як складника інтелектуального капіталу підприємства:

- методи відбору, оцінки та підготовки працівників;
- програми адаптації до нових ситуацій (умов);
- плани розвитку і підвищення кваліфікації та професійної мобільності;
- програми кар'єрного зростання та професійних ротацій;
- моделі професійних компетенцій (комунікативних, соціальних, управлінських);
- програми спадкоємності та формування кадрового резерву;
- програми стимулювання, мотивації та преміювання;

- система безперервного навчання та оновлення знань;
- програми управління ефективністю;
- методи формування лідерських якостей для згуртування та консолідації зусиль командної роботи.

Управління талантами підприємства залежить, з одного боку, від загальних концепцій менеджменту персоналу, менеджменту знань, креативного менеджменту, які сприяють його становленню та вдосконаленню, з іншого – від концепцій людського капіталу та інтелектуального капіталу, які є його підґрунтям для розвитку, формування, накопичення та використання інтелектуального потенціалу (рис. 2).

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що концепції інтелектуального капіталу й управління талантами тісно співіснують і мають спільні риси, які націлені на розвиток та інтелектуалізацію персоналу з метою збільшення прибутковості компанії.

Виокремлення нового напрямку дослідження у галузі управління персоналом – концепції «управління талантами» є актуальним для виявлення та підтримання саме талановитих працівників, які займаються інтелектуальною працею, володіють вагомим потенціалом інноваційних, творчих ідей та результатів їх реалізації. Постійний пошук та залучення талановитих працівників, їх подальший розвиток, мотивація та зростання інтелектуального потенціалу є основними завданнями управління талантами підприємства. Це підтверджує, що управління талантами є складником інтелектуального капіталу підприємства, і вони мають спільні процеси та споріднені завдання.

#### Список використаних джерел:

1. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. Москва : Поколение, 2007. 368 с.
2. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В.Т. Иноземцева. Москва : Academia, 1999. 621 с.
3. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Особливості формування людського капіталу засобом його інтелектуалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 3 (03). С. 271–273. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3\\_2016/54.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/54.pdf) (дата звернення: 06.09.2020).
4. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
5. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2 (8). С. 181–187.
6. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 116–120.
7. Лігоненко Л.О. Інтелектуальний капітал підприємства: науково-методичні засади та результати оцінювання *Економіка України*. 2014. № 5 (630). С. 47–57.
8. Попело О.В. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні. *Економіка і регіон*. 2015. № 2 (51). С. 66–78.

#### References:

1. Thomas A. Stewart. (2007) Intellectual capital. A new source of wealth for organizations. Per. with English V. Nozdrina. Moscow: Generation, 368 p. (in Russian)
2. Edvinsson L., Meloun M. (1999) Intellektual'nyy kapital. Opredeleniye istinnoy stoimosti kompanii [Intellectual capital. Determination of the company's true value] Novaya postindustrial'naya volna na zapade. Antologiya. Pod red. V.T. Inozemtseva. Moskva: Academia, 621 p. (in Russian)

3. Amosov O.Yu., Havkalova N.L. (2016) Osoblyvosti formuvannya lyuds'koho kapitalu zasobom yoho intelektualizatsiyi [Features of the formation of human capital by means of its intellectualization]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 3 (03), pp. 271–273. Available at: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3\\_2016/54.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/3_2016/54.pdf) (accessed 06 September 2020).

4. Michaels E., Handfield-Jones H., Excelrod E. (2012) War for Talent / transl. from English. Yu.E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 280 p. (in Russian)

5. Kuznetsova N.B. (2014) Kontsepsiya upravlinnya talantamy v systemi menedzhmentu znan' [The concept of talent management in the knowledge management system]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka* : zb. nauk. prats'. Kyiv: Instytut sotsial'no-trudovykh vidnosyn KNEU, no. 2 (8), pp. 181–187.

6. Pikalov V.L. (2014) Shchodo problem upravlinnya talanovytymy pratsivnykamy sub'yektiv hospodars'koyi diyal'nosti [Regarding the problems of managing talented employees of economic entities]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 1 (40), pp. 116–120.

7. Lihonenko L.O. (2014) Intelektual'nyy kapital pidpryemstva: naukovy-metodychni zasady ta rezultaty otsinyuvannya [Intellectual capital of the enterprise: scientific and methodological principles and evaluation results]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 5 (630), pp. 47–57.

8. Popelo O.V. (2015) Intelektual'nyy kapital: teoretychnyy aspekt i suchasni tendentsiyi rozvytku v Ukraini [Intellectual capital: theoretical aspect and current trends in Ukraine]. *Ekonomika i rehion*. PoltNTU, no. 2 (51), pp. 66–78.

E-mail: [eidragan@ukr.net](mailto:eidragan@ukr.net)