

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

На засіданні кафедри  
менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 14 від 10.04.2025 р.

**ПОГОДЖЕНО**  
Проректор з навчально-методичної роботи



**УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПЕРСОНАЛУ**

**робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)**

|                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| Галузь знань     | всі                        |
| Спеціальність    | всі                        |
| Освітній рівень  | третій (освітньо-науковий) |
| Освітня програма | всі                        |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| Статус дисципліни                       | вибіркова  |
| Мова викладання, навчання та оцінювання | українська |

Розробник:  
к.е.н., доцент

Сергій ВАСИЛИК

Завідувач кафедри  
менеджменту,  
бізнесу і адміністрування

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Харків  
2025

## ВСТУП

У сучасній економіці знань людський капітал стає визначальним чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій. Талановиті працівники, здатні до інновацій, адаптації та лідерства, набувають особливого значення як стратегічний ресурс. Їхня мобільність і вибірковість щодо роботодавців створюють нові виклики для компаній у сфері залучення, утримання та розвитку персоналу. Управління талантами перетворюється на один із ключових інструментів реалізації стратегій організацій, забезпечуючи їхню гнучкість, інноваційність та здатність до трансформацій. Саме тому вивчення сучасних підходів, моделей і практик менеджменту талантів є надзвичайно важливим для майбутніх управлінців, дослідників і стратегів.

Навчальна дисципліна «Управління талантами персоналу» дозволяє сформувати системне уявлення про природу таланту, механізми його виявлення, розвитку та ефективного використання. Знання, отримані в межах курсу, сприятимуть підвищенню управлінської майстерності, а також підготовці фахівців, здатних формувати сильні, адаптивні та орієнтовані на результат команди.

Мета навчальної дисципліни «Управління талантами персоналу» – опанування теоретичних основ та практичних інструментів управління талантами, що дозволяє організаціям залучати, розвивати, оцінювати та утримувати ключових фахівців.

Завданнями навчальної дисципліни є: опанувати теоретико-методичні концепції та моделі управління талантами; засвоїти методи ідентифікації та оцінки талантів; засвоїти аналіз стратегій залучення, розвитку та утримання талантів, опанувати практичні навички діагностики талантів та стратегічного планування управління талантами.

Об'єкт навчальної дисципліни є процеси управління талановитими працівниками в сучасних організаціях, то

Предметом навчальної дисципліни є концепції, моделі, інструменти та практики виявлення, залучення, розвитку, утримання та стратегічного управління талановитими працівниками.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

| Результати навчання                                                                                                                                                                                                                                                                       | Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням | Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач.</p>                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту.</p>                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; планувати, організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.</p> |
| <p>Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці; знати зміст та функції науки як соціального інституту, загальні закономірності розвитку науки, структуру та рівні наукового пізнання; свідомо формулювати проблеми і завдання конкретного наукового дослідження в професійній сфері; володіти методологічними прийомами висунення наукових гіпотез, їхньої перевірки і побудови наукової теорії.</p> | <p>Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач.</p>                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; планувати, організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування, ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.</p>                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту в практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій. |
| Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямів з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів; знати основні характеристики проектних форм наукових досліджень, технології роботи над дослідженням, принципи організації наукової праці та впровадження результатів наукових досліджень з урахуванням норм академічної етики. | Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту.                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; планувати, організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.                       |
| Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту; розуміти зміст сучасних теорій менеджменту та особливості їхньої еволюції під впливом змін зовнішнього середовища, передові досягнення та течії у галузі сучасного менеджменту, світовий досвід впровадження існуючих теорій                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування, ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту.                                                                                |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| менеджменту у практику сучасних підприємств. | Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; планувати, організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність. |
|                                              | Здатність використовувати новітні інформаційні технології та інструменти, прогресивні програмні продукти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці.                                                                                                             |

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Зміст навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи управління талантами**

##### **Тема 1. Теоретичні основи управління талантами**

Визначення та еволюція управління талантами. Основні теоретичні підходи (ресурсно-орієнтований, поведінковий, компетентнісний). Моделі управління талантами (DELPHI, McKinsey 7S). Управління талантами та управління персоналом: спільні риси та відмінності.

##### **Тема 2. Ідентифікація, оцінка та аналітика талантів**

Методи оцінки талантів (компетентнісний підхід, 9-box grid, психологічне тестування). Використання HR-аналітики для прийняття рішень. Прогнозування потреби в талантах.

##### **Тема 3. Підбір талантів та імідж роботодавця**

Стратегії пошуку та залучення талантів. Унікальна пропозиція роботодавця (Employee Value Proposition – EVP). Використання соцмереж та інструментів цифрового маркетингу у підборі персоналу.

##### **Тема 4. Розвиток талантів і управління кар'єрою**

Моделі розвитку талантів (наставництво, коучинг). Кар'єрне планування: індивідуальний підхід та корпоративні програми. Стратегії утримання талантів.

## **Тема 5. Оцінювання ефективності та управління залученістю співробітників**

Системи оцінки ефективності (OKR, KPI, Balanced Scorecard). Управління залученістю персоналу. Взаємозв'язок ефективності та мотивації.

## **Тема 6. Стратегічні аспекти управління талантами**

Інтеграція управління талантами в бізнес-стратегію. Побудова культури талантів у компанії. Зв'язок між талантами, продуктивністю та бізнес-результатами.

## **Тема 7. Тенденції та виклики в управлінні талантами**

Глобальні тренди: цифровізація, віддалена робота, ШІ. Залучення молодих талантів, боротьба за кадри. Майбутнє управління талантами.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у табл. 2.

Таблиця 2

### **Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

| Назва теми та / або завдання | Зміст                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Завдання 1           | Виконання практичної роботи за темою: «Аналіз кейсів компаній з успішними моделями управління талантами» |
| Тема 2. Завдання 2           | Виконання практичної роботи за темою: «Тест на визначення сильних сторін»                                |
| Тема 3. Завдання 3           | Виконання практичної роботи за темою: «Аналіз унікальної пропозиції роботодавця (EVP) відомих компаній»  |
| Тема 4–5. Завдання 4         | Виконання практичної роботи за темою: «Побудова кар'єрного плану працівника»                             |
| Тема 6. Завдання 5           | Виконання практичної роботи за темою: «SWOT-аналіз поточної HR-стратегії компанії»                       |
| Тема 7. Завдання 6           | Дискусія «Яким буде ринок талантів через 10 років?»                                                      |

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

## Перелік самостійної роботи

| Назва теми та / або завдання | Зміст                                                                                   |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1 – 7.                  | Вивчення лекційного матеріалу, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою |
| Тема 1 – 7.                  | Підготовка до практичних та семінарських занять                                         |
| Тема 3 – 7.                  | Підготовка до письмових контрольних робіт                                               |
| Тема 1 – 7.                  | Підготовка презентації                                                                  |

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено у робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «Управління талантами персоналу» передбачено застосування наступних методів навчання та викладання: лекції-дискусії проблемні лекції (теми 1, 7), міні-лекції (тема 2, 3, 6), ситуаційні завдання (теми 1–6), компетентісно-орієнтований підхід (теми 1–7); семінари-дискусії та презентації (тема 1, 3, 5).

## ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів: для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

**Підсумковий контроль** включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

**Семестровий контроль** проводиться у формі диференційованого заліку.

**Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною** визначається: для дисциплін з формою семестрового контролю залік – сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

завдання за темами (5 завдань по 10 балів), поточна контрольна робота (10 балів), презентація (максимальна оцінка – 10 балів); підсумкова контрольна робота (максимальна оцінка – 30 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 156 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14218>
2. The War for Talent. Harvard Business School Press, 2001. 200 p.

### **Додаткова**

3. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>.
4. Лігоненко Л. О., Цимбалюк І. О., Демченко О. В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. Т. 2, № 2. С. 35-43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37574>.
5. Ostraszewska Z., Tylec A., Vasylyk S. The Role of Human Resources in The Creation of Innovation Position of Poland - Comparative Analysis to Eu Countries Based on SII Index. System Safety: Human - Technical Facility - Environment. 2019. Vol. 1, no. 1. P. 902–911. URL: <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0115>.
6. Poczowski A., Zarządzanie talentami w organizacjach, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
7. Building the Future with Human Resource Management. Springer Cham. 2024. 252 p. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-52811-8>.

## **Інформаційні ресурси**

8. Місце України у міжнародній конкуренції за таланти. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/90443>.
9. Тренди в управлінні талантами 2024 року: перспективи на майбутнє - Management.com.ua. Management.com.ua .: Менеджмент для управлінців. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1439.html>.
10. Global Talent Competitiveness Index. INSEAD. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index>.
11. Інтернет портал для управлінців URL: <http://www.management.com.ua>.
12. Talent Management. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/what-is-talent-management>.
13. What is talent management?. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>.