

УДК 338.48:005.95

[https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775)

Карпенко Юрій Вікторович кандидат економічних наук, доцент, Доцент кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, тел.: (050) 941-00-20, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

Горонович Сергій Миколайович аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (050) 150-77-00, <https://orcid.org/0009-0000-3638-1739>

Соболь Віталій Віталійович аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (050) 339-71-85, <https://orcid.org/0009-0003-1124-4203>

Супрун Денис Григорович аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, тел.: (066) 111-06-21, <https://orcid.org/0009-0009-6356-9089>

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Анотація. Туристична індустрія, яка є однією з ключових рушійних сил світової економіки, сьогодні стикається з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на її сталий розвиток. Вона постійно перебуває в динамічному стані, адаптуючись до нових реалій. Це зумовлено як швидкими змінами у споживчих вподобаннях, так і геополітичною нестабільністю та впливом глобальних криз. У цьому контексті управління талантами стає не просто функцією HR-відділу, а стратегічним імперативом для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційності туристичних підприємств.

У дослідженні з'ясовано, що талант у бізнес-середовищі – це не лише вроджені здібності, а й набір знань, умінь, компетенцій, доповнений самовіддачею, творчим підходом, продуктивністю та постійним прагненням до самовдосконалення. Це динамічна система, яка потребує систематичного розвитку та корекції. Систематичне управління талантами призводить до підвищення продуктивності праці, покращення якості послуг, зниження плинності кадрів, зростання інноваційної активності та збільшення прибутку. Для подолання викликів критично важливе розроблення та впровадження ефективних стратегій, що ґрунтуються на стратегічній узгодженості, струк-



турній цілісності, гнучкості та адаптивності, розподіленому лідерстві та брендингу талантів. Щоб утримати цінні кадри, особливо в умовах дефіциту та високої конкуренції в туристичній індустрії, компаніям необхідно впроваджувати комплексні стратегії, що включають: конкурентну винагороду та прозорість оплати праці; можливості для професійного та кар'єрного зростання; сприятливий робочий клімат та корпоративна культура; гнучкі умови праці; програми визнання та відзнаки; інвестиції у добробут працівників; ефективні комунікації та зворотний зв'язок; формування кадрового резерву та планування наступності. Особливо актуальними ці підходи є для туристичної індустрії, де якість обслуговування, лояльність персоналу та здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку є ключовими факторами успіху та сталого розвитку.

Ключові слова: персонал, талант, система управління талантами, талант-менеджмент, залучення талантів, утримання талантів.

Karpenko Yurii Viktorovich PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, tel.: (050) 941-00-20, <https://orcid.org/0000-0001-6370-066X>

Horonovych Serhii Mykolayovych Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (050) 150-77-00, <https://orcid.org/0009-0000-3638-1739>

Sobol Vitalii Vitaliyovych Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (050) 339-71-85, <https://orcid.org/0009-0003-1124-4203>

Suprun Denys Hryhorovych Poltava University of Economics and Trade, Poltava, tel.: (066) 111-06-21, <https://orcid.org/0009-0009-6356-9089>

TALENT MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN THE TOURISM INDUSTRY

Abstract. The tourism industry, which is one of the key drivers of the global economy, is facing unprecedented challenges that significantly affect its sustainable development. It is constantly in a dynamic state, adapting to new realities. This is due to rapid changes in consumer preferences, as well as geopolitical instability and the impact of global crises. In this context, talent management is becoming not just a function of the HR department, but a strategic imperative to ensure the competitiveness and innovation of tourism enterprises.

The study found that talent in the business environment is not only innate abilities, but also a set of knowledge, skills, and competencies, complemented by

dedication, creativity, productivity, and a constant desire for self-improvement. It is a dynamic system that requires systematic development and correction. Systematic talent management leads to increased productivity, better quality of services, reduced staff turnover, increased innovation, and higher profits. To overcome the challenges, it is critical to develop and implement effective strategies based on strategic alignment, structural integrity, flexibility and adaptability, distributed leadership, and talent branding. To retain valuable staff, especially in the context of a shortage and high competition in the travel industry, companies need to implement comprehensive strategies that include: competitive remuneration and pay transparency; opportunities for professional and career development; a favorable working climate and corporate culture; flexible working conditions; recognition and reward programs; investment in employee well-being; effective communications and feedback; talent pooling and succession planning. These approaches are especially relevant for the travel industry, where the quality of service, staff loyalty and the ability to quickly adapt to changing market conditions are key factors for success and sustainable development.

Keywords: personnel, talent, talent management system, talent management, talent attraction, talent retention.

Постановка проблеми. Туристична індустрія, яка є однією з ключових рушійних сил світової економіки, сьогодні стикається з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на її сталий розвиток. Вона постійно перебуває в динамічному стані, адаптуючись до нових реалій. Це зумовлено як швидкими змінами у споживчих вподобаннях, так і геополітичною нестабільністю та впливом глобальних криз. У цьому контексті управління талантами стає не просто функцією HR-відділу, а стратегічним імперативом для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційності туристичних підприємств. Незважаючи на критичне значення людського капіталу для якісного сервісу та створення унікального досвіду, який є основою туристичного продукту, багато підприємств у цій сфері стикаються з гострою проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів. Це проявляється у труднощах із залученням, утриманням та розвитком високопрофесійних спеціалістів, здатних відповідати зростаючим вимогам ринку. Крім того, процеси цифрової трансформації, що прискорилися в останні роки, вимагають від працівників сфери туризму нових компетенцій, пов'язаних з використанням інноваційних технологій, аналітикою даних та персоналізованим підходом до клієнтів. Адаптація до цих змін вимагає не лише перекваліфікації наявного персоналу, а й формування нової культури управління талантами, що ґрунтується на постійному навчанні та розвитку. Отже, існує нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних стратегій, які дозволять не лише подолати кадровий



голод, а й створити сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників, що є запорукою інноваційного розвитку та підвищення якості туристичних послуг в умовах стрімких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні концепції управління персоналом зосереджені на стратегічному та інтегрованому управлінні людськими ресурсами, націленому на розвиток та залучення персоналу, де зокрема особливу увагу приділяють талант-менеджменту, який дозволяє підвищити компетентність та відданість організації. Базовими науково-практичними дослідженнями у цьому напрямку є праці вітчизняних вчених, що відображають сучасні тенденції та виклики в управлінні персоналом, зокрема в контексті проблематики статті: сутність та значення таланту в організації [1; 7] розвиток та стратегічні аспекти управління талантами [2; 3; 6; 8; 11]; залучення та утримання талантів в умовах конкуренції [3; 19; 21; 22;]; конкурентоспроможність українських талантів та виклики воєнного часу [4]. Низка публікацій присвячена управлінню персоналом в туристичній індустрії та є прикладом конкретних ініціатив для розвитку кадрового потенціалу в цій сфері. Це вказує на активний пошук рішень для забезпечення туристичної індустрії висококваліфікованими фахівцями.

Мета статті здійснити концептуалізацію понять талановитість людини й талант у бізнес-середовищі; дослідити вплив сучасних викликів на системи талант-менеджменту; визначити напрями побудови успішної стратегії залучення та утримання талантів в туристичній індустрії.

Виклад основного матеріалу. Талановитість людини – це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію. Психологи стверджують, що талант потрібно систематично виправляти та коригувати, щоб досягнути досконалості. Талант є здатністю, властивою від народження, але розкривається він поволі, після набуття особистістю певних навичок чи досвіду. Це поєднання високорозвинених спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною, досконалістю і мають високу суспільну значущість. Тому талант – це складна система, що поєднує в собі багато характеристик і залежить від дуже багатьох різних факторів [1]. Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання. Талановитий працівник – це працівник, який має професійні компетентції, досвід, працює з високою самовіддачею, креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи. Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних



результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності [2].

Висококваліфіковані працівники володіють глибокими знаннями у своїй галузі та необхідними навичками для вирішення складних завдань. Це експерти свого напрямку, що дозволяє їм приносити значний внесок у розвиток та впроваджувати інновації в організації. Такі фахівці часто володіють лідерськими якостями, які дозволяють їм управляти командою та сприяти досягненню стратегічних цілей. Вони виступають в ролі наставників та менторів для колег, що сприяє розвитку та підвищенню ефективності всієї команди та забезпечує кадровий резерв з працівників, які володіють відповідними навичками та можуть замінити працівника, який відсутній. Це позитивно впливає на швидкість закриття вакантної позиції [3].

З природними здібностями людина народжується, а різних навичок вона набуває під час навчання і діяльності в певній сфері застосування їх. Більшість роботодавців і керівників компаній пов'язують талант працівника саме з компетентностями, тобто набором основних навичок для виконання відповідного рівня складності роботи та результативністю виконання цієї роботи (досягненням очікуваного). Це означає, що талановитого працівника можна ідентифікувати за його навичками, а оцінити – за результативністю застосування їх [4]. Поняття таланту у бізнес-середовищі можна визначити як високий потенціал людини, набір певних знань, навичок та компетенцій, якими володіє співробітник, їх комплексне застосування для вирішення робочих завдань та високих досягнень і результатів. Талант став ключовим чинником, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування системи управління персоналом та активне використання інструментів управління талантами [5].

Мета управління талантами полягає в цілеспрямованому розвитку креативності, набуття інтелектуальних навичок працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання та напрацювання його особистих якостей, здібностей, які матимуть значний вплив на стратегічний соціально-економічний розвиток організації [6].

Особливості концепції управління талантами включають в себе такі напрями:

- 1) проактивний підхід: визнання та розвиток талантів відбувається на ранніх етапах для забезпечення сталого розвитку організації;
- 2) персоналізація: адаптація стратегій управління талантами до потреб кожного працівника з метою забезпечення його ефективності та задоволеності;



3) залучення лідерів: створення системи, яка сприяє розвитку лідерів та залученню нових талантів у компанію;

4) постійне вдосконалення: впровадження системи навчання та розвитку для забезпечення постійного росту та професійного розвитку співробітників [7].

Основна ідея управління талантами взагалі та зокрема – знайти та поставити потрібну людину на потрібне місце у потрібний час. Управління талантами визначається як набір операцій, спрямованих на пошук, відбір, розвиток та утримання кваліфікованого персоналу. Пошук, залучення, розвиток, збереження, оцінка ефективності, робочий клімат, культура, планування та лідерство є факторами управління талантами. Залучення талантів – це тактики та підходи, які використовуються організаціями для запрошення нових талантів. Розвиток талантів – це набір інтегрованих організаційних процесів, призначених для залучення, розвитку, мотивації та утримання продуктивних, зацікавлених працівників. Збереження талантів – це крок до переконання співробітників залишатися в компанії якомога довше. На утримання талантів може вплинути винагорода за результати роботи, навчання, мотивація, кар’єрне зростання та надання необхідних переваг [8]. Впровадження стратегії розвитку та утримання таких співробітників може принести ряд переваг для організації, таких як: підвищення продуктивності праці; покращення якості продукції та послуг; зниження плинності кадрів; підвищення рівня інновацій; збільшення прибутку. Важливість інвестування в розвиток та утримання компетентних фахівців зростає в міру того, як світ стає все більш конкурентним. Організації, які нехтують цією сферою, ризикують втратити своїх найкращих співробітників і відстати від своїх конкурентів [9].

Система управління талантами важко реалізується в організаціях з жорсткою, «патріархальною» моделлю управління, нестійким менеджментом і де співробітники вимушені домінувати, щоб досягти хоча б мінімального зростання. В решті випадків талант-менеджмент – це один з найдієвіших способів для компанії вийти на якісно новий рівень.

Характеристики основних елементів системи управління талантами:

1) ідентифікація талантів, яка повинна проводитися на регулярній основі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці та забезпечувати постійне поповнення пулу талантів в організації;

2) розвиток талановитих співробітників, через можливість реалізації знань та ідей на практиці;

3) мотивація і утримання талановитих співробітників (матеріальна змінна частина оплати праці за індивідуальні та командні результати; важливість нематеріальної мотивації або визнання заслуг, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію);

4) система комунікацій при управлінні талантами (внутрішні комунікації повинні бути максимально прозорими при управлінні талантами і відповідати очікуванням високопотенційних співробітників; дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відборі в «пул талантів»);

5) поповнення «Пулу талантів» за рахунок формування, як зовнішнього кадрового резерву з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів, так і виявлення, розвитку і утримання власних талантів [10].

Талант-менеджмент – це підхід до управління персоналом, що акцентує увагу на талантах та потенціалі. У порівнянні зі звичайним управлінням персоналом, талант менеджмент має кілька особливостей:

- фокус на талантах та потенціалі (основна мета талант менеджменту полягає в розвитку талантів та досягненні стратегічних цілей);
- індивідуальний підхід до розвитку, де кожен працівник розглядається окремо, враховуючи його потенціал, можливості та інтереси;
- стратегічне управління процесом управління персоналом;
- комплексний підхід до оцінки працівників орієнтований на майбутнє, що дозволяє визначати їх потенціал та можливості;
- забезпечення розвитку талантів, вдосконалення їх навичок та досягнення стратегічних цілей компанії [11].

Розглянемо ключові виклики у залученні та утриманні талантів у туристичній індустрії України.

1. Кадровий голод та відтік кадрів. Цей виклик є, мабуть, наймасштабнішим і найболючішим для українського ринку праці загалом, і для туристичної галузі зокрема:

- масова міграція. З початку повномасштабного вторгнення мільйони українців були змушені покинути свої домівки, виїхавши за кордон або переїхавши в інші регіони України. 2 % українців, що виїжджали у 2024 році, не повернулися до України – 443 тис. Загалом близько 3 млн громадян не повернулося за 3 роки повномасштабної війни, за офіційними даними Держприкордонслужби. Це майже стільки ж, як за 11 років, що передували повномасштабному вторгненню – тобто з 2011 по 2021 рік (3.3 млн) [12]. Значна частина цих людей – це працездатне населення, в тому числі й фахівці туристичної галузі, які знайшли роботу за кордоном, часто не за своєю спеціальністю, але з більшою стабільністю та безпекою. Це призводить до значного зменшення пулу потенційних працівників;
- мобілізація чоловіків. Туристичний сектор, як і багато інших, відчуває дефіцит чоловічих робочих рук через мобілізацію. Це стосується, зокрема, таких позицій, як адміністратори готелів, водії туристичних автобу-



сів, гіді, працівники технічного обслуговування. За оцінками експертів, близько 30 % працівників фізичної праці були призвані до лав ЗСУ. В результаті, підприємства змушені працювати на 50-70 % своєї потужності через нестачу персоналу [13];

– конкуренція з боку інших секторів та міжнародні можливості. Через різке падіння туристичного потоку, закриття багатьох закладів гостинності та туроператорів, працівники змушені були шукати роботу в інших, більш стабільних або затребуваних галузях (наприклад, волонтерство, оборонна сфера, IT, логістика). Крім того, спостерігається відтік кваліфікованої робочої сили до інших країн, що зменшує доступність кваліфікованого персоналу для туристичного сектору;

– недостатня кількість кандидатів та зростання конкуренції. Результатом вищезгаданих факторів є те, що кількість доступних та кваліфікованих кандидатів значно зменшилася. При цьому, хоча кількість вакансій у туристичній галузі зростає (наприклад, у вересні 2023 року Work.ua зафіксувала рекордні 105 809 вакансій від початку повномасштабної війни, серед яких значна частка у сфері гостинності), закрити їх стає дедалі важче. Конкуренція за тих, хто залишився і готовий працювати в туризмі, зростає. У серпні 2023 року конкуренція серед шукачів зменшилась на 9 % [14]. За даними опитування Kyivstar Busines Hub, учасники туристичного ринку зазначили, що їм заважає працювати: 71 % респондентів назвали головною проблемою економічну нестабільність. Також серед викликів називали небезпеку та зруйновану інфраструктуру. Окрема велика перешкода – кадровий голод (42 %) [15].

2. Недостатня кваліфікація та невідповідність очікуванням. Цей виклик відображає як системні проблеми української освіти, так і виклики, що посилюються війною:

– розрив між освітою та ринком праці. Українська система вищої та професійно-технічної освіти не завжди встигає за динамічними змінами у світовому та вітчизняному туризмі. Часто випускники мають застарілі знання або недостатні практичні навички, які потрібні роботодавцям. Це створює потребу в донавчанні та перепідготовці. Особливо відчувається потреба у спеціалізованому навчанні в таких сферах, як обслуговування клієнтів, володіння іноземними мовами та цифрова грамотність;

– невідповідність кваліфікації та досвіду. Навіть ті, хто залишився в галузі, можуть мати застарілу кваліфікацію або недостатній досвід для роботи в нових умовах (наприклад, розвиток внутрішнього туризму, інклюзивний туризм, цифровізація послуг). Багато внутрішньо переміщених осіб змушені перекваліфікуватись, що також ускладнює швидке закриття вакантних позицій;

– невідповідність очікувань щодо заробітної плати. В умовах війни та економічної нестабільності, підприємства туристичного сектору часто не можуть запропонувати заробітну плату, яка відповідає б очікуванням кваліфікованих фахівців. Це створює розрив між тим, скільки працівники хотіли б отримувати, і тим, скільки бізнес може собі дозволити;

– низька мотивація та ініціативність. В умовах невизначеності, постійного стресу та низького рівня доходів, мотивація працівників може знижуватися. Це проявляється у відсутності ініціативності, небажанні брати на себе додаткову відповідальність, апатії.

3. Економічна нестабільність та умови праці:

– війна кардинально змінила економічні реалії, що безпосередньо впливає на туристичний бізнес та його спроможність залучати та утримувати персонал. Опитування ДАРТ та Федерації роботодавців туризму України у 2023 році показало, що понад 70 % туристичних компаній відчувають дефіцит кваліфікованого персоналу. Хоча номінальні зарплати можуть зростати, реальні доходи населення знижуються через інфляцію та загальне погіршення економічної ситуації. У перші місяці війни багато підприємств платили мінімальну зарплату або відправляли працівників у неоплачувані відпустки;

– різке зменшення та непередбачуваність туристичного потоку. Через небезпеку, закриття повітряного простору та обмеження на міжнародні поїздки, кількість як внутрішніх, так і міжнародних туристів різко скоротилася. Це призвело до значного падіння доходів підприємств. Так, у 2019 році дохід від надання туристичних послуг (юридичні особи та фізичні особи-підприємці) становив 31,91 млрд грн [16]. Загальний чистий дохід у туристичному секторі України за 2023 рік становив 16,3 млрд грн, що на більш ніж 18 % більше порівняно з 2021 роком (13,8 млрд грн) у номінальному вираженні в грн. Відчутне зростання відбулося у першій половині 2024 року: сектор досяг показника 5,8 млрд грн, що у номінальному вираженні в грн майже на 29 % перевищує результати за аналогічний період у 2023 році. Такий приріст може свідчити про підвищення туристичних потоків у країні, що пов'язано з ускладненням виїзду за кордон для чоловіків, проблемами з логістикою та транспортним сполученням [17].

– висока плинність кадрів. Туристична індустрія України традиційно характеризується високою плинністю кадрів через сезонність, ненормований графік роботи та відносно низькі зарплати. Війна лише посилила цю тенденцію, оскільки працівники шукають більш стабільні та безпечні робочі місця. Хоча ситуація дещо покращилася, рівень зарплат у туристичній галузі залишається нижчим, ніж у багатьох інших секторах економіки. Наприклад, середня зарплата у сфері «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» у м. Києві у травні 2025 року, за даними Job.ua, може бути в діапазоні 15 000 – 25 000 грн,



тоді як у довоєнний період вона могла бути вищою, особливо з урахуванням бонусів та чайових. Сезонний характер туризму в багатьох регіонах України призводить до коливань у зайнятості та потенційної нестабільності робочих місць. Це може робити туристичну галузь менш привабливою для довгострокових кар'єрних перспектив порівняно з іншими секторами, які пропонують більш стабільну зайнятість протягом року;

– низький рівень фінансування та інвестицій туристичної індустрії в умовах невизначеності, що обмежує можливості для розвитку, модернізації, підвищення заробітної плати та створення кращих умов праці. Так, інвестиції у заклади тимчасового розміщення у 2022 році становили 799,1 млн грн проти 953,8 млн грн у 2021 році; у діяльність із забезпечення стравами і напоями – 1384,5 млн грн у 2022 році проти 1736,4 млн грн у 2021 році; у мистецтво, спорт, розваги та відпочинок – 2152,6 млн грн проти 4423,1 млн грн [18].

4. Відсутність чіткої кадрової політики та стратегії розвитку:

– недостатній зворотний зв'язок між бізнесом та освітою. Існує розрив між тим, які кадри готують навчальні заклади, і тим, які кадри потрібні ринку праці. Бракує системного діалогу та співпраці для адаптації навчальних програм до реальних потреб;

– відсутність стратегічного планування. Переважна більшість туристичних підприємств не мають чітко визначеної кадрової політики та довгострокової стратегії розвитку персоналу, що призводить до ситуативного вирішення проблем, низької ефективності навчання та розвитку, а також відсутності програм утримання цінних співробітників;

– слабкі системи мотивації та розвитку. Окрім низької заробітної плати, часто бракує нефінансових методів мотивації (кар'єрний ріст, визнання, можливості для навчання та розвитку, створення комфортного психологічного клімату);

– недостатня державна підтримка. Хоча держава намагається підтримувати галузь, масштаби цієї підтримки часто є недостатніми для подолання таких глобальних викликів, як кадровий голод. Необхідні цільові програми для збереження та розвитку трудового потенціалу галузі.

4. Специфічні виклики, пов'язані з війною:

– безпека та постійна загроза життю працівників. Постійні ракетні обстріли, повітряні тривоги та загальний рівень небезпеки є значним психологічним навантаженням на працівників. Робота в умовах ризику для життя та здоров'я є серйозним демотивуючим фактором. Туристичні об'єкти, особливо у прифронтових зонах або поблизу них, стають небезпечними як для туристів, так і для персоналу;

– психологічний вплив на працівників. Війна призводить до значного зростання рівня стресу, тривожності, депресії та посттравматичних стресових

розладів серед населення. Це негативно впливає на продуктивність, концентрацію уваги, комунікаційні навички працівників. Багато хто потребує психологічної підтримки та адаптації;

– руйнування інфраструктури. Знищення або пошкодження доріг, залізниць, аеропортів, готелів, ресторанів, музеїв та інших туристичних об'єктів ускладнює логістику, зменшує привабливість певних регіонів для туризму та робить неможливим функціонування багатьох підприємств. Це також призводить до втрати робочих місць.

Стратегія залучення талантів – це систематичний та довгостроковий підхід до залучення й утримання висококваліфікованих співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії. Ця стратегія охоплює весь цикл, починаючи від пошуку талантів і закінчуючи їх інтеграцією та розвитком в межах організації. Важливість стратегії залучення талантів визначається кількома ключовими факторами: конкурентна перевага; інновації та творчість; підвищення продуктивності; зниження витрат на найм та утримання; посилення бренду роботодавця та адаптація до змін. Стратегія залучення талантів може виявитися вкрай корисною для адаптації компанії до змін у бізнес-середовищі та на ринку праці [19].

Розроблення стратегії управління талантами ґрунтується на таких принципах:

1) стратегічна узгодженість: стратегія управління талантами підпорядковується загальній стратегії управління персоналом, щоб у сукупності з іншими управлінськими діями забезпечити досягнення бізнес-цілей компанії;

2) структурна цілісність: заходи управління талантами розглядаються як взаємопов'язані, внутрішньо збалансовані елементи єдиної системи, що застосовуються послідовно і цілеспрямовано, тримаючи у фокусі стратегічні пріоритети компанії;

3) гнучкість і адаптивність: стратегія управління талантами, як і набір управлінських інструментів, не є постійною у довгостроковій перспективі і може змінюватися в залежності від мінливих умов ринкового середовища, бізнес-потреб і фінансово-економічних можливостей компанії;

4) розподілене лідерство: відповідальність за управління талантами лежить на вищому керівництві, HR менеджерах та лінійних менеджерах. Залученість керівництва різних рівнів ґрунтується на спільному баченні ролі талантів і прагненні дотримуватися визначених політик і програм з управління ними;

5) брендинг талантів: компанія свідомо розвиває власні унікальні переваги в управлінні талантами, тим самим забезпечуючи потенційні можливості притоку талантів ззовні [20].

Процес формування бренду роботодавця є складним процесом, який вимагає врахування різноманітних аспектів і факторів. Ефективний бренд



роботодавця має підсвічувати цінності, культуру та сприятливі умови праці, а також взаємодію з потенційними та поточними працівниками. Сприяючи залученню та утриманню талановитих фахівців, бренд роботодавця надає компанії конкурентну перевагу на ринку праці. Активне впровадження бренду роботодавця допомагає не лише залучати таланти, але й підвищує репутацію компанії як позитивного та відкритого роботодавця. Успішна стратегія побудови бренду роботодавця визначається не лише витратами та інвестиціями, але й відповідністю реальним умовам праці та корпоративній культурі [21].

Бренд роботодавця – критична віха в побудові успішної стратегії залучення талантів. За фактом, в 2017 році LinkedIn привернув увагу до цієї теми, коли випустив Talent Trends Survey. 80 % менеджерів з пошуку талантів вірили вже тоді, що бренд роботодавця суттєво впливає на найм талановитих кандидатів. На початковому етапі розвитку талант-менеджменту в організації, доцільно сформулювати чітку ціннісну пропозицію (компенсації; бенефіти; можливості розвитку; баланс між життям і роботою; досягнення та менеджмент організації), елементи якої кандидат може знайти в офіційних каналах зв'язку компанії, мережі та на сайтах відгуків, талант вже проходить певний відбір. Він оцінює, чи підходить йому таке бачення і можливості. В результаті бізнес отримує максимально лояльних і залучених співробітників [22].

Залучення талантів потребує не лише традиційних підходів, але й активного використання цифрових платформ та інноваційних методів рекрутингу. Для туристичної індустрії існують різні інноваційні стратегії залучення персоналу, оскільки туристична індустрія має свої особливості: 1) глобалізація та віддалена робота; 2) сезонність та швидка потреба в кадрах, у т. ч. через сезонні піки; 3) специфіка оцінки «м'яких» навичок (у туристичній індустрії, орієнтованій на клієнта, критично важливими є комунікабельність, емпатія, стресостійкість, навички вирішення проблем; різноманітність ролей персоналу: від лінійного персоналу (прибиральники, офіціанти) до менеджерів вищої ланки (директори готелів, керівники туристичних компаній) – для кожної ролі потрібен свій підхід, диференціація стратегії рекрутингу.

Цифрові платформи можуть значно спростити процес рекрутингу та покращити досвід адаптації для нових працівників. Онлайн-портали, соціальні мережі та системи управління кандидатами (ATS) можуть допомогти ефективніше залучати та відбирати таланти. Зокрема, враховуючи специфіку туристичної індустрії, вони дозволяють швидко фільтрувати велику кількість резюме за ключовими словами (наприклад, знання іноземних мов, досвід роботи в готелях/ресторанах, наявність сертифікатів), автоматизувати листування з кандидатами, відстежувати їхній статус на різних етапах найму (наприклад, HURMA, CleverStaff, Zoho Recruit, BambooHR). Професійні

соціальні мережі (наприклад, LinkedIn, Hoteliers, Travel Industry Professionals) дозволяють знаходити фахівців з конкретним досвідом у галузі, проводити таргетований пошук, отримувати рекомендації, формувати базу талантів для майбутніх вакансій.

Для туристичної індустрії актуальними є такі інноваційні методи рекрутингу:

- штучний інтелект (ШІ), для аналізу резюме та відбір кандидатів, що значно прискорює етап скринінгу. ШІ також може аналізувати дані про співробітників для виявлення закономірностей, що вказують на потенційну плинність, дозволяючи компаніям вчасно реагувати;

- гейміфікація, ефективна для оцінки «м'яких» навичок (наприклад, здатність вирішувати конфлікти, працювати в команді, комунікативність), для імітації реальних робочих ситуацій (наприклад, квест для адміністратора готелю, який має вирішити проблему гостя. Так, Marriott International використовує онлайн-гру «My Marriott Hotel» для залучення та оцінки кандидатів);

- віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність для створення імерсивного досвіду для кандидатів. Наприклад, віртуальні екскурсії по робочому місцю (тур готелем, рестораном або туристичним об'єктом, щоб отримати уявлення про майбутнє робоче середовище);

- симуляції робочих завдань: VR/AR дозволяє змодельовати типові ситуації, з якими стикається співробітник (наприклад, обслуговування клієнтів у ресторані, реєстрація гостей на ресепшені). Це дає змогу оцінити реакцію кандидата, його навички вирішення проблем та стресостійкість.

Висновки. Талант у бізнес-середовищі – це не лише вроджені здібності, а й набір знань, умінь, компетенцій, доповнений самовіддачею, творчим підходом, продуктивністю та постійним прагненням до самовдосконалення. Це динамічна система, яка потребує систематичного розвитку та корекції. Систематичне управління талантами призводить до підвищення продуктивності праці, покращення якості послуг, зниження плинності кадрів, зростання інноваційної активності та збільшення прибутку. Для подолання викликів критично важливе розроблення та впровадження ефективних стратегій, що ґрунтуються на стратегічній узгодженості, структурній цілісності, гнучкості та адаптивності, розподіленому лідерстві та брендингу талантів. Щоб утримати цінні кадри, особливо в умовах дефіциту та високої конкуренції в туристичній індустрії, компаніям необхідно впроваджувати комплексні стратегії, що включають: конкурентну винагороду та прозорість оплати праці; можливості для професійного та кар'єрного зростання; сприятливий робочий клімат та корпоративна культура; гнучкі умови праці; програми визнання та відзнаки; інвестиції у добробут працівників; ефективні комунікації та зворотний зв'язок; формування кадрового резерву та



планування наступності. Особливо актуальними ці підходи є для туристичної індустрії, де якість обслуговування, лояльність персоналу та здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку є ключовими факторами успіху та сталого розвитку.

Література:

1. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246-249.
2. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>
3. Дрейчук М. А., Ситник Й. С. Інноваційні підходи до залучення та утримання висококваліфікованого персоналу в умовах конкурентної боротьби за таланти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 264-269.
4. Кузнецова Н. Б. Конкурентоспроможність талантів України у світових рейтингах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 1 (153). С. 45-53.
5. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351.
6. Народовська Ю. О., Полторацька А. О. Талант-менеджмент як фактор підвищення рівня розвитку організації. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 129-133.
7. Савченко В. Ю. Сутність феномену «талант» у науковому дискурсі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. Т. 34 (73). С. 245-251.
8. Титок В. В. Моделювання управління талантами щодо діяльності будівельних компаній. *Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: IV Міжнародна науково-практична конференція: програма та тези доповідей, Київ, 7-8 червня 2022 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт.; ред. О. Ю. Беленкова. Київ: Ліра-К, 2022. С. 45-48.*
9. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949>
10. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми і перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр.* 2013. Вип. 4 (51). С. 160-164.
11. 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.
12. У 3,3 рази зросла кількість українців, що виїхали та не повернулись додому торік. 15.01.2025. *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/ukrainians-emigration-trend-2024>
13. Рекрутинг синіх комірців під час війни: виклики та рішення. 28.05.2024. *HURMA*. URL: <https://surl.lu/qmdidt>
14. Ribas Hotels Group відкриває Всеукраїнську школу гостинності Ribas. 17.07.2024. *Ribas Hotels Group*. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/ribas-hotels-group-otkrivaet-vseukrainskuyu-shkolu-gostepriimstva-ribas/>
15. Сухорукова Г. Огляд туристичної галузі в Україні: виклики, нові напрямки та перспективи. 5.05.2025. *Kyivstar Business Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-vikliki-novi-napryamki-ta-perspektivi>

16. Туристичний барометр України 2020. *Національна туристична організація України*. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf>
17. Чистий дохід українських туристичних компаній зріс на третину у першому півріччі 2024 року. Дослідження YouControl. 24.10.2024 *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol>
18. Туристичний барометр України 2021-2022. *Національна туристична організація України*. URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2021-2022.pdf>
19. Джогола А. Створення стратегії залучення талантів: узгоджуємо найм із бізнес-цілями. 23.04.2024. *Dev.Blogs.UA*. URL: <https://dev.ua/blogs/posts/dzhohola-1713859036>
20. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 62-67. URL: <https://economic-prostir.com.ua/article/195-strategichni-aspekty-upravlinnya-talantamy-v-biznes-organizaciyi/>
21. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю. В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 25-29 URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1376>
22. Кушнірук М. Стратегії залучення талантів, які дійсно працюють. 29.03.2021. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/strategiyi-zaluchennya-talantiv-yaki-dijsno-pratsyuyut>

References:

1. Vynnychuk, R. O. (2018) Talanty yak osoblyva katehoriia pratsivnykiv orhanizatsii [Talents as a special category of employees in an organization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 21, 246-249 [in Ukrainian].
2. Drahan, O. I. & Pylypenko, M. L. (2021) Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 33. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924> [in Ukrainian].
3. Dreichuk, M. A. & Sytnyk, Y. S. (2024) Innovatsiini pidkhody do zaluchennia ta utrymanna vysokokvalifikovanoho personalu v umovakh konkurentnoi borotby za talanty [Innovative approaches to attracting and retaining highly qualified personnel in a competitive environment for talent]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 2 (49), 264-269 [in Ukrainian].
4. Kuznetsova, N. B. (2022) Konkurentospromozhnist talantiv Ukrainy u svitovykh reitynhakh [Competitiveness of Ukrainian talents in world rankings]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of modern Ukraine*, 1 (153), 45-53 [in Ukrainian].
5. Shchokina, Ye. Yu., Zadorozhniuk, N. O. & Bilousova, I. A. (2020) Systema upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 43, 347-351 [in Ukrainian].
6. Narodovska, Yu. O. & Poltoratska, A. O. (2023) Talant-menedzhment yak faktor pidvyshchennia rivnia rozvytku orhanizatsii [Talent management as a factor in increasing the level of organizational development]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 75, 129-133. [in Ukrainian].
7. Savchenko, V. Yu. (2024) Sutnist fenomenu «talant» u naukovomu dyskursi [The essence of the phenomenon of «talent» in scientific discourse.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 1, 34 (73), 245-251 [in Ukrainian].



8. Tytok, V. V. (2022) Modeliuvannya upravlinnia talantamy shchodo diialnosti budivelnykh kompanii [Modeling talent management for construction companies]. *Ekonomiko-upravlinnski ta informatsiino-analitychni novatsii v budivnytstvi: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Economic, managerial and informational and analytical innovations in construction: IV International Scientific and Practical Conference: prohrama ta tezy dopovidei* (pp. 45-48). Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].

9. Kravchenko, O. & Kravchenko, Yu. (2024) Investytsiia v maibutnie: rozvytok ta utrymattia talanovytykh pratsivnykiv [Investing in the future: developing and retaining talented employees]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 62. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949> 251 [in Ukrainian].

10. Tatarevska, M. S. & Soroka, O. V. (2013) Problemy i perspektyvy upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiah [Problems and prospects of talent management in modern organizations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. pr. – Bulletin of Socio-Economic Research: Collection of Scientific Proceedings*, 4 (51), 160-164 [in Ukrainian].

11. Kholodnytska, A. & Shkalaberda, V. (2023) Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnogo innovatsiynoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of a talent management system as a strategic innovative tool for personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2 (34), 88-100 [in Ukrainian].

12. U 3,3 razy zroslo kilkist ukrainsiv, shcho vykhalo ta ne povernulyz domu torik [The number of Ukrainians who left and did not return home increased 3.3 times last year]. (n.d.). *base.opendatabot.ua*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/ukrainians-emigration-trend-2024> [in Ukrainian].

13. Rekrutynh synikh komirtsiv pid chas viiny: vyklyky ta rishennia [Blue-collar recruitment during wartime: challenges and solutions]. (n.d.). *base.hurma.work*. URL: <https://surl.lu/qmdidt> [in Ukrainian].

14. Ribas Hotels Group vidkryvaie Vseukrainsku shkolu hostynnosti Ribas [Ribas Hotels Group opens the All-Ukrainian Ribas Hospitality School]. (n.d.). *base.ribashotelsgroup.ua*. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/blog/ribas-hotels-group-otkrivaet-vseukrainskuyu-shkolu-gostepriimstva-ribas/> [in Ukrainian].

15. Sukhorukova, H. (2025) Ohliad turystychnoi haluzi v Ukraini: vyklyky, novi napriamky ta perspektyvy [Overview of the tourism industry in Ukraine: challenges, new directions and prospects]. *base.hub.kyivstar.ua*. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/oglyad-turystychnoyi-galuzi-v-ukrayini-viklyki-novi-napriamki-ta-perspektivi> [in Ukrainian].

16. Turystychnyi barometr Ukrainy 2020 [Ukraine Tourism Barometer 2020]. (n.d.). *base.nto.ua*. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf>

17. Chystyi dokhid ukrainskykh turystychnykh kompanii zris na tretynu u pershomu pivrichchi 2024 roku. Doslidzhennia YouControl [Net income of Ukrainian travel companies increased by a third in the first half of 2024. YouControl research]. (n.d.). *base.business.dii.gov.ua*. Retrieved from <https://business.dii.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol> [in Ukrainian].

18. Turystychnyi barometr Ukrainy 2021-2022 [Ukraine Tourism Barometer 2021-2022]. (n.d.). *base.nto.ua*. Retrieved from <https://nto.ua/assets/files/ntou-statistics-barometer-poster-2021-2022.pdf> [in Ukrainian].

19. Dzhohola, A. (2024) Stvorennia stratehii zaluchennia talantiv: uzghodzhuiemo naim iz biznes-tsiliamy [Creating a talent acquisition strategy: aligning hiring with business goals]. *base.dev.ua*. Retrieved from <https://dev.ua/blogs/posts/dzhohola-1713859036> [in Ukrainian].