

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНОВИТИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кудрявцева О.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В даний час інтерес до проблематики управління талановитими співробітниками пов'язаний зі зростаючою конкуренцією на глобальних ринках, що вимагає пошуку нових конкурентних переваг; глобальною мобільністю робочої сили; а також з новою соціально-демографічною реальністю в більшості розвинених, та тих що розвиваються країнах. У зв'язку з цим, здатність компаній залучати, розвивати і утримувати талановитих співробітників стає ключовим аспектом управлінської діяльності в міжнародному середовищі.

Беручи до уваги необхідність посилення економіки України, активного розвитку українських компаній, і необхідності забезпечення їх конкурентоспроможності в міжнародному середовищі, можна зробити висновок про важливість вивчення управлінських практик у вітчизняних компаніях в частині практик управління талановитими співробітниками, які дозволять українським компаніям успішно інтегрувати в світовий економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження, пов'язані з управлінням талановитими співробітниками, можна розділити на декілька великих груп. Перша група, що представляє собою пласт досліджень в області практик управління талантами (підбір, оцінка, навчання, утримання. тощо), що забезпечують організацію талановитими співробітниками і підтримують їх продуктивність, представлена в роботах А. Ардішвілі, К. Аштона, Дж. Бордо, С. Бечлера, П. Рамштада, П. Каппелла, Х. Скуллона, І. Тарік, П. Шулера, П. Доулінг, Д. Улріха, та ін. Другий напрямок розглядає феномен і поняття управління талановитими співробітниками і представлено роботами Р. Льюїса, Р. Хекмана, П. Ільсія, Д. Прееса, П. Аппеллі, Д. Коллінгса, К. Меллахі, Л. Мортонна, Ф. Нагва, В. Ваймана, І. Ферндаля, П. Спарроу, Дж. Паау, І. Бьйоркман, С. Морріса, І. Тарік і Р. Шулера. В рамках третього напряму вчені розглядають вплив практик управління талановитими співробітниками на результати діяльності фірм в міжнародному середовищі, дані дослідження можна знайти в роботах В. Гарроу, У. Хирши, А. Хуселіда, Р. Шулера, Х. Скуллона. Четверта група досліджень аналізує управління талантами в «страновому» контексті, автори цієї групи описують механізми управління талановитими співробітниками на прикладах компаній з певних країн (європейські країни і країни з економіками, що розвиваються), до них можна віднести дослідження Н. Холдена, В. Ваймана, Е. Хармани, Е. Фрейзел, К. Фея, Ф. Кіка, А. Ардішвілі, А. Скуза.

Серед вітчизняних вчених, що займаються вивченням діяльності з управління талановитими співробітниками, і зробили внесок у вивчення практик управління талантами і їх впливу на результат організаційної діяльності, можна виділити роботи наступних дослідників: Виноградський М. Д., Шканова О.М. [1], Балабанова, Л. В., Сардак О.В. [2], Михайлова, Л. І. [3], Збрицька Т. П., Савченко Г.О. [4], Грішнова О. А. [5], Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. [6], Крушельницька О.В., Мельничук О.В. [7].

Невирішені складові загальної проблеми. Вивчення даного питання показало, що основні дослідження вітчизняних науковців присвячуються переважно питанням управління людськими ресурсами в цілому, залишаючи без належної уваги категорію талановитих співробітників, при цьому, якщо управління людськими ресурсами розглядалося більшістю вчених як система управлінської діяльності, то система управління талановитими співробітниками поки не отримала належної дослідницької уваги, також не виробленим є єдиний підхід до методології даного дослідження. При цьому, серед вчених і практиків існують істотні розбіжності в частині визначення поняття «талановиті співробітники», набору необхідних практик для ефективного управління ними, а також певного організаційно-управлінського підходу, що дозволяє вибудувати систему управління талановитими співробітниками з урахуванням стратегії організації і необхідності створення умов для її конкурентоспроможності у світовій економіці.

Формулювання цілей статі. Основною ціллю даної роботи є розробка основних етапів формування підходів до управління талановитими співробітниками у міжнародному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз питання, що стосується управління талановитими співробітниками міжнародних компаній дає підставу говорити про недостатність уваги, присвяченої дослідниками до питань побудови системи управління талановитими співробітниками, в зв'язку, з чим представляється важливим дослідити основні етапи формування систем управління талановитими співробітниками і визначити наявні напрямки наукових дискусій на кожному етапі. На нашу думку, під системою управління талановитими співробітниками міжнародних компаній розуміється набір управлінських практик в сфері міжнародної діяльності та їх взаємозв'язків, що сприяють реалізації потенціалу обраної категорії співробітників (талантів), визначеної конкретної організації відповідно до обраного підходу, з метою реалізації її стратегічних цілей. Дане визначення, з одного боку, враховує важливість управлінських практик міжнародної діяльності, їх «взаємопов'язану» реалізацію з урахуванням того чи іншого підходу до визначення таланту (обраного конкретною компанією), з іншого – відображає необхідність зв'язку управління талановитими співробітниками з міжнародною стратегією підприємства, що є основою для формування системи управління талановитими співробітниками.

Для того щоб уявити управління талановитими співробітниками як систему необхідно розглянути наступні етапи її становлення та розвитку в сучасних міжнародних організаціях.

Етап 1. Визначення талановитого співробітника.

На думку деяких вчених, визначення поняття «талант» є першочерговим, оскільки визначає основний підхід до управління талановитими співробітниками, що, в свою чергу, лежить в основі організаційної стратегії управління талантами.

Виходячи з вивченого пулу визначень, ми вважаємо за потрібне уточнити поняття талановитого співробітника в організаційному контексті. Ми визначаємо талановитого співробітника як працівника, який має значний вплив на досягнення успіху організації в силу володіння видатними придбаними і вродженими здібностями, вміннями, знаннями, досвідом, інтелектом і / або потенціалом в конкретній організації в певній професійній сфері.

Етап 2. Визначення домінуючого підходу до управління талановитими співробітниками. На підставі існуючих досліджень можна виділити чотири базові підходи до управління талановитими співробітниками: практико-орієнтований підхід; планування заміни; планування наступності; позиційний підхід. Відповідно до практико-орієнтованого підходу, управління талановитими співробітниками визначається як набір практик управління людськими ресурсами, такими як: залучення працівників, їх навчання і розвиток. При цьому головним акцентом в даному підході є практика відбору та залучення талановитих співробітників, формування лояльності і мотивація. В процесі управління талановитими співробітниками при практико-орієнтованому підході залучено підрозділ управління людськими ресурсами, що виступає в ролі консультанта, лінійні менеджери і топ-менеджери організації.

В даному підході особливу роль відіграє відділ з управління людськими ресурсами в компанії: з'являється стратегічна орієнтація системи управління співробітниками, воно інтегрується в організаційні бізнес-процеси і використовується лінійними керівниками і топ-менеджерами в організації.

Планування заміни (другий підхід) пов'язане зі стратегією створення пулу талановитих працівників, при цьому робиться акцент на формуванні готовності співробітників замінювати інших в різних професійних і функціональних областях. На думку багатьох дослідників, планування заміни як підхід до управління талановитими співробітниками орієнтується на кар'єрне планування, навчання і розвиток персоналу [8]. Основний акцент у другому підході робиться на визначення потреби в талановитих співробітників, планування кар'єри і управління розвитком потенційних співробітників, при цьому навчання і розвиток працівників відбувається в контексті визначення ключових позицій або посад.

Планування наступності передбачає управління талановитими співробітниками на всіх організаційних рівнях, є неспецифічним для певних підрозділів або посад. Дана концепція передбачає два основні підходи до розуміння таланту в організаційному контексті: талант пов'язаний з роботою

співробітника в організації. Талант розвивається в процесі професійної діяльності і винагороджується незалежно від їх ролі в організації. Виходячи з даного визначення, управління талановитими співробітниками більше націлене на залучення і розвиток найбільш ефективних і результативних співробітників, які відносяться організацією до певної категорії співробітників; талант пов'язаний з організацією. В рамках даного підходу, талановитий співробітник визначається як талановитий, так як пройшов навчання і розвиток в компанії, при цьому виділяється роль лінійних керівників і фахівців з управління персоналом, за допомогою яких співробітник зміг розвинути свій талант. Управління талановитими співробітниками пов'язано з бізнес-процесами, організаційною культурою та іншими елементами внутрішньо-організаційного середовища, що створюють умови для розвитку потенціалу персоналу [9].

Планування наступності пов'язане з основними положеннями другого підходу, однак більш зорієнтованим на вирішення стратегічних завдань діяльності компанії. В рамках даного підходу, деякі співробітники організації потрапляють в групу «талантів», яка в подальшому служить для організації джерелом співробітників-наступників для різних позицій або посад. Позиційний підхід має на увазі визначення ключових позицій в організації замість визначення ключових співробітників. Основою цього підходу є виділення ключових посад, які надають найбільше вплив на формування конкурентних переваг; розвиток співробітників з високими результатами діяльності, а також дизайн організаційної структури, в рамках якої можливе виконання даних завдань [10].

Етап 3. Визначення основних етапів і принципів побудови системи управління талановитими співробітниками. Розглядаючи цикл управління талановитими співробітниками, слід визначити основні заходи кожного етапу. Аналіз потреб фірми в талановитих співробітників і планування передбачає визначення поняття талановитого співробітника, формування загального підходу до управління талановитими співробітниками, виділення цільових позицій, на які потрібні талановиті співробітники. На етапі виявлення талановитих співробітників передбачається створення кадрового резерву, тісний контакт з лідируючі бізнес-школами та університетами, прийняття рішень в частині процесу відбору, орієнтація на цінності і відповідність корпоративній культурі, безперервна оцінка потенційних і існуючих талановитих співробітників, використання кадрового резерву для відбору і спадковості. Етап навчання і розвитку пов'язаний з програмами розвитку лідерства, відбором персоналу, заснованим на внутрішньому рекрутингу, визначенням потреби в навчанні і розвитку талановитих співробітників, наданням зворотного зв'язку, зв'язком індивідуальних планів розвитку з наступністю, залученням лінійних менеджерів (використання інструментів коучингу, наставництва та ін.), використання внутрішніх комунікацій для поширення інформації про відкриті позиції. При оцінці талановитих співробітників, основні заходи повинні бути спрямовані на розробку процедури оцінки, метою якої є визначення відповідності працівника новій посаді або виявлення його потенціалу для кар'єрного планування. При утриманні

талановитих співробітників, компанії проводять безперервний контроль плинності персоналу, розробляють систему мотивації, визначають персональний план кар'єрного просування, впроваджують гнучкі робочі умови. Етап вимірювання ефективності діяльності з управління талановитими співробітниками являє собою набір заходів по встановленню критеріїв і показників ефективності реалізації різних практик з управління талановитими співробітниками. Систематизуючи наведений вище аналіз циклу управління талановитими співробітниками, можна виділити шість етапів побудови системи управління талановитими співробітниками (таблиця 1).

Таблиця 1

Послідовні етапи побудови системи управління талановитими співробітниками

Етапи	Дії
1) Визначення критеріїв пошуку талановитих співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виділення ключових компетенцій і посадових завдань для кожного підрозділу організації, які пов'язані з реалізацією стратегії; 2. Визначення критеріїв, на підставі яких співробітників визначають як талановитих, до них можна віднести: <ul style="list-style-type: none"> – здатність до навчання і орієнтація на саморозвиток; – креативність та іноваційність, здатність швидко застосовувати результати навчання на практиці; – лідерські якості та орієнтація на кар'єрне просування; – мотивація і організаційна культура; – лояльність і залученість.
2) Пошук талановитих співробітників	<p>Пошук талановитих співробітників всередині організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка результатів роботи; 2. Оцінка лідерського потенціалу керівників; 3. Визначення співробітників з високою продуктивністю, виявлення їх потенціалу. <p>Залучення талантів: Створення і розвиток бренду роботодавця.</p>
3) Адаптація та постановка цілей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка задачі і планування діяльності; 2. Забезпечення талановитих співробітників необхідними ресурсами для цілей трудової діяльності.
4) Розвиток і мотивація талановитих співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійний контроль процесу професійного та особистісного розвитку талановитих співробітників; 2. Планування кар'єрного росту талановитих співробітників; 3. Створення мотиваційних програм.
5) Оцінка ефективності та управління талановитими співробітниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка показників результативності діяльності різних підрозділів і окремих співробітників; 2. Аналіз ступеня лояльності; 3. Аналіз віддачі на інвестиції (для програм навчання і розвитку).
6) Утримання талановитих співробітників і створення команд	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програм мотивації талановитих працівників; 2. Створення умов для командної роботи.

Етап 4. Визначення показників ефективності реалізації практик управління талановитими співробітниками. Для визначення показників ефективності реалізації практики управління талановитими співробітниками, пропонуємо використовувати ключові показники діяльності, тобто інструмент вимірювання досягнення поставлених цілей. Ключовими показниками ефективності в управлінні талановитими співробітниками виступають певні показники діяльності компанії, які можна досягти завдяки реалізації практик управління талановитими співробітниками. У таблиці 2 систематизована інформація за основними показниками діяльності, які використовуються для оцінки ефективності процесу управління талановитими співробітниками.

Таблиця 2

Ключові показники діяльності в управлінні талановитими співробітниками

Показник	Опис
Коефіцієнт утримання талановитих співробітників (протиставляється коефіцієнту плинності)	Розраховується як кількість талановитих працівників, які пішли з організації протягом року, виділених на загальне число талановитих співробітників в компанії на початок року.
Продуктивність талановитих співробітників	Визначається як середній показник продуктивності серед співробітників компанії, що входять в «пул талантів». Показник продуктивності повинен збільшуватися з кожним роком завдяки процесу управління талановитими співробітниками.
Час, необхідний на пошук талантів на виділені позиції	Пошук талановитих співробітників на зовнішньому ринку праці пов'язаний, як правило, з великими часовими витратами, при цьому внутрішній рекрутинг має на увазі не тільки відносно швидкий підбір кандидата, але і скорочення його адаптаційного періоду.
Коефіцієнт нових компетенцій	Визначається як різниця між компетенціями (Знаннями і навичками) талановитих співробітників до і після навчальних програм.
Рівень залученості	Рівень залученості необхідно застосовувати в разі аналізу змін після впровадження системи управління талановитими співробітниками (опитування працівників і менеджерів).

Поряд з перерахованими вище показниками, існують показники, які не дають прямого визначення ефективності діяльності з управління талановитими співробітниками, однак вони дають можливість здійснення бенчманкінга і визначення можливих проблем, пов'язаних з управлінськими практиками, можна оцінити кількість нових програм розвитку талановитих співробітників, розроблених і реалізованих за певний період, ставлення талановитих співробітників в організації до загальної кількості співробітників, бюджет заходів по роботі з талановитими співробітниками, інвестиції в розрахунку на одного талановитого співробітника.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, запропонований аналіз показав, що процес становлення системи управління талановитими співробітниками складається з чотирьох основних етапів, першим з яких є

визначення талановитого співробітника, наступним визначення домінуючого підходу до управління талановитими співробітниками, далі – визначення основних етапів і принципів побудови системи управління талановитими співробітниками, і в завершенні визначення показників ефективності реалізації практик управління талановитими співробітниками.

Перелік посилань

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. *Управління персоналом* : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2009. 308 с.
2. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом* : підручник. Київ, 2011. 467 с.
3. Михайлова, Л. І. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.
4. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. *Управління розвитком персоналу* : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
5. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*: монографія. Київ: «Знання», 2004. 346 с.
6. Татаревська М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. *Управління розвитком персоналу*: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук О. В. *Управління персоналом*: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.
8. Schuler R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Industrial relations*. 2002. P. 156-169.
9. Данюк В. М. *Менеджмент персоналу*: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ, 2009. 502 с.

References

1. Vinogradsky, M. D., Vinogradska, A. M., Shkanova, O. M. (2009), *Managing staff*: posib [*Upravlinnia personalom* : navch. posib], View. 2-y, Kyiv, 308 p.
2. Balabanova, L. V., Sardak, O. V. (2011), *Managing staff*: pidruchnik [*Upravlinnia personalom* : pidruchnyk], Kyiv, 467 p.
3. Mikhailova, L. I. (2007), *Managing staff*: posib [*Upravlinnia personalom* : navch. posib], Kiev: Central Scientific and Technical Laboratory, 296 p.
4. Zbritska, T. P., Savchenko, G. O., Tatarevska, M. S. (2013), *Managing rozvytkom staff*: navch. posib [*Upravlinnia rozvytkom personalu* : navch. posib], Odessa: Atlant, 427 p.
5. Grishnova, O. A. (2004), *Human Capital: Formation in the System of Education and Training*: monographs [*Liudskyy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky*: monohrafiia], Kiev: “Knowledge”, 346 p.
6. Tatarevska, M. S., Zbritska, T. P., Savchenko, G. O. (2013), *Managing rozvytkom staff*: navch. posib [*Upravlinnia rozvytkom personalu*: navch. posib], Odessa: Atlant, 427 p.

7. Krushelnitska, O. V., Melnichuk, O. V. (2005), *Managing staff: posib [Upravlinnia personalom: navch. posib]*, View. 2nd, pererobl. and dopov, Kiev: Condor, 308 p.

8. Schuler, R. S. (2002), Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Industrial relations*, P. 156-169.

9. Danuk, V. M. (2004), Management staff: motch. Posib [*Menedzhment personalu: navch. posib*], Kiev: KNEU, 398 p.

10. Vinogradsky, M. D., Vinogradska, A. M., Shkanova, A. M. (2009), *Managing staff: navch. posib [Upravlinnia personalom : navch. posib]*, Kiev, 502 p.

РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

УДК 681.45; JEL Classification: J24

Кудрявцева О. В. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНОВИТИМИ СПІВРОБІТНИКАМИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета. Основною метою даної роботи є розробка основних етапів формування системи управління талановитими співробітниками на підприємствах, що функціонують в міжнародному середовищі та виявлення напрямків наукових дискусій на кожному етапі. **Методика дослідження.** Концептуальний підхід до даної роботи полягає в поєднанні дедукції і індукції, системного і порівняльного аналізу, кількісних і якісних методів. В якості основного методу дослідження виступає абстрактно-логічний метод, системно-структурний аналіз, метод порівнянь і аналіз практичної діяльності компаній країн з економіками, що розвиваються, а також українських компаній, що працюють на міжнародних ринках. **Результати дослідження.** Основними результатами представленого дослідження є виділення чотирьох етапів становлення та розвитку системи управління талановитими співробітниками компаній, що функціонують в міжнародному середовищі, які включають визначення понять системи управління талановитими співробітниками міжнародних компаній, а також талановитого співробітника; виявлення домінуючого підходу до управління талановитими співробітниками; встановлення основних етапів і принципів побудови системи управління талановитими співробітниками; визначення показників ефективності реалізації практик управління талановитими співробітниками. **Наукова новизна.** У даній роботі представлено власне визначення поняття системи управління талановитими співробітниками міжнародних компаній, яке на відміну від існуючих, відображає необхідність зв'язку управління талановитими співробітниками з міжнародною стратегією підприємства, що є основою для формування системи управління талановитими співробітниками. Крім того, розроблено 6 послідовних етапів побудови системи управління талановитими співробітниками, що дозволить розглянути визначення ефективності управління талановитими співробітниками не в рамках аналізу однієї одиничної моделі, а як самостійний етап побудови системи управління талановитими співробітниками. І нарешті, сформовані ключові показники діяльності в

управлінні талановитими співробітниками, які дозволять визначити ефективність реалізації практики управління талановитими співробітниками. **Практична значущість.** Результати даного дослідження можуть застосовуватися для керівників компаній та менеджерів середньої ланки, які працюють як в галузі управління людськими ресурсами, так і займаються питаннями стратегічного планування в міжнародному середовищі.

Ключові слова: талант; управління; талановитий співробітник; підхід; міжнародне середовище.

УДК 681.45; JEL Classification: J24

Кудрявцева О. В. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель. Основной целью данной работы является разработка основных этапов формирования системы управления талантливymi сотрудниками на предприятиях, функционирующих в международной среде и выявление направлений научных дискуссий на каждом этапе. **Методика исследования.** Концептуальный подход данной работы заключается в сочетании дедукции и индукции, системный и сравнительный анализ, количественных и качественных методов. В качестве основного метода исследования выступает абстрактно-логический метод, системно-структурный анализ, метод сравнений и анализ практической деятельности компаний стран с развивающимися экономиками, а также украинских компаний, работающих на международных рынках. **Результаты исследования** Основными результатами представленного исследования является выделение четырех этапов становления и развития системы управления талантливymi сотрудниками компаний, функционирующих в международной среде, которые включают определение понятий системы управления талантливymi сотрудниками международных компаний, а также талантливого сотрудника; выявление доминирующего подхода к управлению талантливymi сотрудниками; установление основных этапов и принципов построения системы управления талантливymi сотрудниками; определение показателей эффективности реализации практик управления талантливymi сотрудниками. **Научная новизна.** В данной работе представлены собственное определение понятия системы управления талантливymi сотрудниками международных компаний, которое в отличие от существующих, отражает необходимость связи управления талантливymi сотрудниками международной стратегией предприятия, является основой для формирования системы управления талантливymi сотрудниками. Кроме того, разработано 6 последовательных этапов построения системы управления талантливymi сотрудниками, что позволит рассмотреть определения эффективности управления талантливymi сотрудниками не в рамках анализа одной единичной модели, а как самостоятельный этап построения системы управления талантливymi сотрудниками. И наконец, сформированы ключевые показатели деятельности в управлении талантливymi сотрудниками, которые

позволят определить эффективность реализации практики управления талантливыми сотрудниками. **Практическая значимость.** Результаты данного исследования могут применяться для руководителей компаний и менеджеров среднего звена, работающих как в области управления человеческими ресурсами, так и занимающихся вопросами стратегического планирования в международной среде.

Ключевые слова: талант; управление; талантливый сотрудник; подход; международная среда.

UDC 681.45; JEL Classification: J24

Kudryavtseva O. V. MANAGING TARGETED CONTRIBUTORS IN INTERNATIONAL BUSINESS CONDITIONS

Purpose. The main purpose of this work is to develop the main stages of the formation of a management system for talented employees in enterprises operating in an international environment and to identify areas of scientific discussions at each stage. **Methodology of research.** The conceptual approach of this work consists in the combination of deduction and induction, systematic and comparative analysis, quantitative and qualitative methods. The main method of research is the abstract-logical method, system-structural analysis, the method of comparisons and the analysis of the practical activities of companies from developing economies, as well as Ukrainian companies operating in international markets. **Findings:** The main results of the presented research are the identification of four stages of formation and development of the management system of talented employees of companies operating in an international environment, which include the definition of the concepts of management system of talented employees of international companies, as well as a talented employee; identifying a dominant approach to managing talented employees; the establishment of the main stages and principles of building a management system for talented employees; determination of performance indicators for the implementation of talent management practices. **Originality:** This paper presents its own definition of the concept of management of talented employees of international companies, which, unlike existing ones, reflects the need to connect management of talented employees with the international strategy of an enterprise, is the basis for the formation of a management system of talented employees. In addition, 6 successive stages of building a management system for talented employees have been developed, which will make it possible to consider determining the effectiveness of managing talented employees not as part of analyzing a single unit model, but as an independent step in building a management system for talented employees. Finally, key performance indicators in the management of talented employees have been formed, which will determine the effectiveness of the implementation of the practice of talented employees management. **Practical value.** The results of this study can be applied to managers of companies and middle managers who work both in the field of human resource management and dealing with issues of strategic planning in an international environment.

Key words: talent; management; talented employee; approach; international environment.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кудрявцева Оксана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри обліку, оподаткування та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; e-mail: KseniaKydr@ukr.net; Моб. 050-760-56-35.

Кудрявцева Оксана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, доцент кафедры учета, налогообложения и международных экономических отношений, г. Харьков, Украина.

Kudryavtseva Oksana Vladimirovna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Accounting, Taxation and International Economic Relations, Kharkiv, Ukraine.