



Економіка

УДК 331.108:331.556.4:005.95/.96

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20025536>

**Управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної форми
зайнятості**

Іванько Анатолій,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Джупіна Галина,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Власенко Дмитро,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Прийнято: 23.04.2026 | Опубліковано: 04.05.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією ринку праці під впливом гіг-економіки та проєктної форми зайнятості, що супроводжується зміною характеру трудових відносин, підвищенням ролі гнучких форматів співпраці та зростанням вимог до індивідуальної ефективності працівників. У таких умовах традиційні підходи до управління талантами втрачають ефективність, що потребує їх переосмислення з



урахуванням нових організаційних і поведінкових параметрів. **Метою дослідження** визначено обґрунтування теоретико-прикладних засад управління талантами в умовах поширення гіг-економіки та проєктної зайнятості з урахуванням трансформації трудових відносин і посилення значущості індивідуальної результативності працівника. **Методи.** У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів, систематизацію – для визначення ключових характеристик і інструментів управління талантами, а також логічне узагальнення – для обґрунтування практичних рекомендацій. **У результаті** дослідження встановлено, що управління талантами в сучасних умовах набуває результатоорієнтованого характеру та базується на узгодженні параметрів завдання, компетентностей виконавця та інструментів оцінювання. Виявлено ключові фактори ефективного залучення й використання талантів, зокрема чіткість постановки завдань, доступ до релевантної інформації, цифрову координацію та використання репутаційних механізмів відбору. Доведено, що застосування сучасних інструментів, таких як цілепокладання, ключові показники ефективності, багатостороннє оцінювання та цифрові системи управління проєктами, забезпечує підвищення індивідуальної результативності та прозорості виконання завдань. Виявлено основні проблеми, пов'язані з оцінюванням індивідуального внеску, нестабільністю мотиваційних механізмів, зниженням керованості та фрагментарністю професійного розвитку. **У висновках** обґрунтовано доцільність переходу до результатоорієнтованої моделі управління талантами, що передбачає стандартизацію управлінських процесів, інтеграцію цифрових інструментів і формування механізмів відтворюваності результатів у проєктному середовищі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до вимірювання індивідуального внеску, удосконаленням мотиваційних моделей у гнучких умовах зайнятості та



оцінкою ефективності використання людського потенціалу з урахуванням транзакційних витрат і цифровізації управління.

Ключові слова: людський капітал, індивідуальна ефективність, самоменеджмент, гнучкі форми зайнятості, цифровізація управління, мотиваційні механізми, проєктні команди, оцінювання результативності.

Talent management in the context of the gig economy and project-based employment

Anatolii Ivanko,

Doctor of Economics, Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,

Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8434-1192>

Halyna Dzhupina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,

Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>

Dmytro Vlasenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv,

Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Abstract. The relevance of the study is обусловлена the transformation of the labor market under the influence of the gig economy and project-based employment, which is accompanied by changes in the nature of labor relations, the expansion of flexible work formats, and the increasing importance of individual employee effectiveness. Under such conditions, traditional approaches to talent management



lose their effectiveness, which necessitates their reconsideration in line with new organizational and behavioral parameters. **The aim** of the study is to substantiate the theoretical and applied foundations of talent management in the context of the spread of the gig economy and project-based employment, taking into account the transformation of labor relations and the growing role of individual employee performance. **Methods.** General scientific and special research methods were used, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches, systematization to identify key characteristics and tools of talent management, and logical generalization to substantiate practical recommendations. **Results.** The study has established that talent management in modern conditions acquires a result-oriented character and is based on the alignment of task parameters, employee competencies, and evaluation tools. Key factors for effective attraction and utilization of talents have been identified, including clarity of task formulation, access to relevant information, digital coordination, and the use of reputation-based selection mechanisms. It has been proven that the application of modern tools, such as goal setting, key performance indicators, multi-source evaluation, and digital project management systems, ensures increased individual performance and transparency of task execution. The main problems have been identified, including difficulties in assessing individual contribution, instability of motivational mechanisms, reduced controllability, and fragmentation of professional development. **The conclusions** substantiate the feasibility of transitioning to a result-oriented talent management model, which involves the standardization of management processes, integration of digital tools, and formation of mechanisms for reproducibility of results in a project environment. Prospects for further research are associated with the development of methodological approaches to measuring individual contribution, improvement of motivational models in flexible employment conditions, and evaluation of the efficiency of human resource utilization considering transaction costs and digitalization of management.



Keywords: human capital, individual performance, self-management, flexible employment forms, digital management, motivation mechanisms, project teams, performance evaluation.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена глибокими змінами у сфері праці, пов'язаними з поширенням гіг-економіки та проєктної форми зайнятості, що трансформують характер трудових відносин і підходи до використання людського потенціалу. Зростання частки короткострокових контрактів, дистанційної та гнучкої зайнятості змінює логіку взаємодії між працівником і організацією, підсилюючи значення ефективного залучення та розвитку талантів у динамічному середовищі. У цих умовах управління талантами набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність організацій швидко адаптуватися до змін і забезпечувати стійкі результати діяльності.

Сучасні тенденції розвитку економіки посилюють вимоги до індивідуальної ефективності працівників, їхньої здатності до самоменеджменту, самоорганізації та безперервного професійного зростання. Зростає роль емоційного інтелекту (EI), адаптивності та навичок ефективної взаємодії у межах проєктних команд, що функціонують в умовах невизначеності та високої інтенсивності змін. Водночас цифровізація управлінських процесів і впровадження аналітичних інструментів створюють нові можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Отже, дослідження управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної зайнятості є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на формування ефективних підходів до розвитку та використання людського потенціалу в сучасних умовах трансформації ринку праці.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних досліджень у сфері управління талантами засвідчує формування цілісного міждисциплінарного наукового підґрунтя, у межах якого поєднуються інституційні, організаційно-економічні та поведінкові підходи. К. М. Краус та Н. М. Краус обґрунтовують концепцію екосистеми гіг-економіки як синергетичної взаємодії інноваційних процесів і підприємницьких університетів, підкреслюючи роль цифрових трансформацій у формуванні нових моделей зайнятості [1]. І. О. Іртищева та співавтори розвивають ці положення, акцентуючи на впливі віртуалізації економіки на трансформацію управління людськими ресурсами (human resource management, HR), що зумовлює перехід до гнучких і платформно орієнтованих моделей управління персоналом [2]. М. Слатвінський та Н. Фоменко досліджують інституційні аспекти модернізації управління кадровим потенціалом у цифровій економіці, визначаючи необхідність адаптації управлінських механізмів до умов нестабільної зайнятості [3]. А. Ванін обґрунтовує доцільність використання інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в ІТ-секторі, де проєктна форма зайнятості є домінуючою [4]. А. Колот та співавтори розширюють дослідження, вводячи концепцію екосистемності бренду роботодавця, яка виступає інструментом залучення та утримання талантів у конкурентному цифровому середовищі [5]. У контексті цього напрямку вагомим є також дослідження Н.М. Бакуліної та В. А. Фалович, присвячене маркетинговим технологіям формування репутації роботодавця, де доведено значення цифрових каналів комунікації для позиціонування організації на ринку гіг-праці [6]. І. Ілляш та Б. Я. Галина аналізують сучасні технології рекрутингу, підкреслюючи зростання ролі цифрових інструментів у відборі фахівців для короткострокових проєктів [7].

Поряд із цим, значний пласт досліджень зосереджений на концептуалізації управління талантами у глобальному контексті гіг-економіки. І. О. Еванс-Узосіке (I. O. Evans-Uzosike) та Ч. Г. Окатта (C. G.



Okatta) визначають ключові тенденції розвитку talent management в умовах поєднання гіг-зайнятості, дистанційної роботи та штучного інтелекту, підкреслюючи необхідність інтеграції цифрових платформ у HR-практики [8]. Ф. Пішо (F. Pichault) та Ф. Наеденоен (F. Naedenoen) обґрунтовують концепцію тотального управління талантами (total talent management), яка передбачає інтегроване управління як штатними, так і позаштатними працівниками [9]. К. Кун (K. M. Kuhn) розглядає специфіку управління талантами гіг-працівників, акцентуючи на проблемах їх залучення, мотивації та утримання в умовах відсутності традиційних трудових відносин [10]. Р. К. М. Ланканат (R. K. M. Lankanath) аналізує інтеграційні та оціночні аспекти HR-менеджменту для контингентної робочої сили, підкреслюючи складність оцінювання результативності гіг-працівників [11]. Р. Н. Чарльз (R. N. Charles) та Н. К. Нарді (N. K. Nardi) досліджують управління міжкультурними віртуальними командами, що є характерними для проєктної зайнятості, акцентуючи на необхідності розвитку комунікативних і координаційних механізмів [12]. П. У. Шарма (P. U. Sharma) та К. Д. Лонгані (K. D. Longani) розглядають стратегії забезпечення гнучкості та ефективності HR-систем у гіг-економіці, підкреслюючи значення адаптивного управління [13].

Водночас окремі дослідження фокусуються на поведінкових та кар'єрних аспектах управління талантами в умовах проєктної діяльності. Д. (J. Borg) та співавтори встановлюють зв'язок між готовністю до професійної діяльності та кар'єрною стійкістю, що є критично важливим для гіг-працівників, які функціонують у нестабільному середовищі [14]. У. С. Гаравандала (U. S. Garavandala) розглядає інтеграцію гіг-економіки в організаційний розвиток, обґрунтовуючи необхідність формування гнучких організаційних структур для ефективного управління «плинною» робочою силою [15].



Виділення невирішеної частини проблеми. Незважаючи на активізацію досліджень у сфері управління персоналом, залишається невирішеною проблема забезпечення стабільності результатів у умовах змінного складу виконавців, що ускладнює відтворюваність ефективних управлінських рішень. Недостатньо розробленими є підходи до об'єктивного оцінювання індивідуального внеску в колективний результат, а також механізми інтеграції цифрових інструментів і самоменеджменту у цілісну систему управління результативністю.

Вказані аспекти мають принципове значення, оскільки саме вони визначають можливість узгодження гнучкості зайнятості зі стабільністю результатів діяльності. Їх дослідження дозволяє поглибити розуміння трансформації управління талантами та створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності в сучасних умовах.

Мета статті. Мета статті – обґрунтувати теоретичні та прикладні засади управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної форми зайнятості з урахуванням трансформації трудових відносин і зростання ролі індивідуальної ефективності працівника.

Завдання статті:

1. Проаналізувати сутність і специфіку управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної зайнятості з визначенням факторів їх ефективного залучення.
2. Охарактеризувати сучасні інструменти забезпечення індивідуальної ефективності працівників у проєктній діяльності.
3. Виявити наукові та практичні проблеми управління талантами і обґрунтувати напрями підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної зайнятості відображає перехід до гнучких моделей використання людського потенціалу, де визначальним є швидке поєднання



необхідних компетентностей із конкретними завданнями та часовими обмеженнями. За таких умов змінюється зміст управлінських впливів: замість підтримання стабільної зайнятості акцент переноситься на забезпечення результативної участі фахівця у проєкті, мінімізацію часу його входження в робочий процес та досягнення вимірюваного результату. Це вимагає від організацій поєднання інструментів відбору, координації та оцінювання з урахуванням фрагментарності зайнятості та різної інтенсивності залучення працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові особливості управління талантами в умовах гіг-економіки та
проєктної зайнятості

Управлінський вимір	Змістова характеристика	Прикладне значення в проєктній діяльності
Гнучкість залучення	Використання короткострокових контрактів і проєктної співпраці	Дозволяє швидко залучати необхідні компетентності під конкретні завдання
Орієнтація на результат	Фокус на досягненні вимірюваних результатів, а не на процесі	Підвищує відповідальність і продуктивність виконавців
Децентралізація управління	Зменшення ролі ієрархії та розширення автономії виконавців	Сприяє швидшому прийняттю рішень і підвищує оперативність
Цифрова підтримка	Використання платформ і систем управління проєктами	Забезпечує координацію розподілених команд і контроль виконання завдань
Самоменеджмент	Самостійне планування часу, ресурсів і навантаження	Підвищує індивідуальну ефективність і знижує потребу в зовнішньому контролі
Варіативність мотивації	Поєднання фінансових і нефінансових стимулів	Дозволяє враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 4; 5, с. 32; 8, р. 151; 9, р. 79; 10, р. 339; 11; 13, р. 442].

Логіка, відображена в таблиці 1, проявляється не як набір окремих характеристик, а як взаємопов'язана зміна способу організації праці. Гнучкість залучення безпосередньо підсилює орієнтацію на результат: коли фахівець підключається лише на конкретний етап, єдиною підставою оцінки його внеску стає досягнутий результат, а не участь у процесі. Це, у свою чергу,



зменшує потребу в ієрархічному контролі та зміщує управління в бік узгодження параметрів завдання ще до початку роботи [13, р. 442]. Тому децентралізація не є самостійною тенденцією, а наслідком зміни способу формування команд і визначення відповідальності.

У реальній діяльності це означає, що основне навантаження переноситься на етап постановки завдання: саме тут фіксуються очікувані результати, критерії якості та часові обмеження. Якщо ці параметри визначені нечітко, подальша автономія виконавців призводить не до підвищення ефективності, а до розбіжностей у результатах [8, р. 151]. Звідси пояснюється і зростання ролі цифрових інструментів, які не лише координують взаємодію, а й виступають засобом фіксації управлінських рішень, роблячи їх прозорими та відтворюваними.

Посилення самоменеджменту в цій системі не є додатковою вимогою, а необхідною умовою її функціонування: відсутність постійного зовнішнього контролю компенсується здатністю виконавця самостійно підтримувати необхідний рівень продуктивності. При цьому варіативність мотивації відіграє роль механізму узгодження інтересів, оскільки в умовах короткострокової взаємодії саме індивідуально значущі стимули забезпечують стабільність результату. У підсумку управління талантами набуває вигляду системи, в якій ефективність формується через узгодження трьох елементів – змісту завдання, рівня автономії виконавця та умов його залучення, що дозволяє досягати результату без розгортання складних ієрархічних структур.

Ефективне залучення й використання талантів у середовищі гнучких форм зайнятості залежить від узгодження вимог до результату з реальними можливостями виконавця та організаційними умовами виконання завдання. За відсутності стабільних трудових відносин вирішального значення набувають точність постановки завдання, доступ до інформації та здатність забезпечити безперервність взаємодії протягом усього проєктного циклу (табл. 2).



Таблиця 2

Фактори та умови ефективного залучення й використання талантів у
середовищі гнучких форм зайнятості

Фактор / умова	Характеристика	Практичне значення
Чіткість формулювання завдань	Конкретизація результатів, критеріїв якості та строків виконання	Зменшує невизначеність і скорочує час адаптації виконавця
Доступ до релевантної інформації	Наявність структурованих даних про проєкт, процеси та очікування	Забезпечує швидке включення в роботу без додаткових узгоджень
Репутаційні механізми відбору	Використання попереднього досвіду, відгуків і результатів виконаних робіт	Знижує ризик неякісного виконання та помилкового вибору виконавця
Цифрова координація	Використання систем управління завданнями та комунікаційних платформ	Підтримує синхронізацію дій і контроль виконання
Гнучкі умови співпраці	Варіативність форматів зайнятості, оплати та навантаження	Підвищує привабливість участі для різних категорій фахівців
Взаємна відповідальність	Чітке визначення зон відповідальності сторін	Забезпечує передбачуваність результатів і знижує конфліктність

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3, с. 251; 6, с. 152; 7, с. 116; 11; 12, р. 152; 15].

Взаємодія цих факторів формує замкнений цикл забезпечення результативності, у якому початкова якість формулювання завдання визначає всі наступні етапи роботи. У практиці це добре простежується в проєктних командах розробки програмного забезпечення: якщо технічне завдання містить не лише функціональні вимоги, а й обмеження щодо продуктивності, безпеки та інтеграції, залучений фахівець може одразу працювати в межах очікуваного результату, не витрачаючи ресурси на уточнення [7, с. 116]. За відсутності такої конкретизації виникають повторні ітерації доопрацювання, які фактично нівелюють переваги гнучкого залучення.

Доступ до релевантної інформації виступає критичним доповненням до чіткості завдання, оскільки навіть добре сформульована задача не може бути реалізована без розуміння контексту. У консалтингових або аналітичних проєктах це означає необхідність надання виконавцю доступу до внутрішніх



даних, попередніх звітів і прийнятих рішень [12, р. 152]. Коли ця умова не виконується, виконавець змушений будувати припущення, що підвищує ризик помилок і знижує якість результату.

Репутаційні механізми відбору забезпечують скорочення часу на прийняття рішень щодо залучення фахівців і водночас виконують функцію неформального контролю якості. Наприклад, у середовищі незалежних виконавців повторне залучення часто базується не на формальних кваліфікаційних ознаках, а на попередньо досягнутих результатах, що створює накопичувальний ефект довіри. Це змінює поведінкову модель виконавців, орієнтуючи їх на стабільне підтримання якості, оскільки кожен завершений проєкт впливає на подальші можливості отримання роботи.

Цифрова координація виступає механізмом, який забезпечує узгодженість дій у ситуації, коли учасники проєкту можуть працювати асинхронно та перебувати в різних просторових умовах. У реальній практиці це означає, що всі ключові рішення, строки та результати фіксуються в єдиному інформаційному середовищі, що зменшує залежність від усної комунікації та дозволяє відтворювати логіку виконання завдань [15]. Водночас ефективність таких інструментів безпосередньо залежить від дисципліни їх використання: за відсутності єдиних правил вони не усувають, а лише фіксують неузгодженість.

Гнучкі умови співпраці у поєднанні з чітко визначеною відповідальністю формують баланс між автономією виконавця та контрольованістю результату. На практиці це проявляється у різних моделях оплати – від фіксованої за етап до залежної від досягнутого результату – що дозволяє адаптувати взаємодію до специфіки завдання. Водночас саме визначення меж відповідальності забезпечує завершеність роботи: коли очікуваний результат і критерії його прийняття зафіксовані, зменшується ймовірність конфліктів і необхідність додаткового втручання з боку замовника. У підсумку ефективність залучення талантів у гнучких умовах



досягається не окремими інструментами, а їх узгодженим застосуванням, яке забезпечує передбачуваність і відтворюваність результатів у кожному проєкті.

Сучасні інструменти управління талантами у проєктній діяльності формуються як засоби забезпечення керованості результату за умов децентралізації виконання робіт. Їх застосування спрямоване на узгодження індивідуальних дій із параметрами проєкту через формалізацію цілей, вимірюваність результатів і скорочення часових розривів між виконанням та оцінюванням (табл. 3).

Таблиця 3

Інструменти забезпечення індивідуальної результативності у проєктній діяльності

Інструмент	Функціональне призначення	Управлінський ефект	Інструмент
Цілепокладання (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, SMART), цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR))	Визначення очікуваних результатів із чіткими критеріями досягнення	Формує орієнтацію на кінцевий результат	Цілепокладання (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, SMART), цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR))
Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI)	Кількісне та якісне вимірювання результатів діяльності	Забезпечує об'єктивність оцінювання	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI)
Оцінювання 360°	Багатосторонній зворотний зв'язок щодо діяльності виконавця	Дозволяє врахувати якість взаємодії	Оцінювання 360°



Цифрові системи управління проектами	Координація, фіксація та контроль виконання завдань	Підвищує прозорість процесів	Цифрові системи управління проектами
Індивідуальні траєкторії розвитку	Спрямоване формування необхідних компетентностей	Узгоджує розвиток із потребами проекту	Індивідуальні траєкторії розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [4; 7, с. 119; 8, р. 162; 10, р. 346; 11; 12, р. 163; 14, р. 927].

У проєктній діяльності ефективність цих інструментів проявляється через зміну «точок управління»: контроль переміщується з нагляду за процесом на конструювання умов, за яких результат стає відтворюваним незалежно від складу команди. Вирішальною стає якість зв'язку між постановкою цілей і системою показників. Якщо, наприклад, у продуктивній розробці функціонал описано лише через перелік задач, команда витрачає час на узгодження очікувань уже в процесі роботи; коли ж той самий функціонал задано через вимірювані параметри (час відгуку, стабільність, сумісність), виконавець одразу працює в межах прийнятних відхилень [10, р. 346]. Саме тут цілепокладання і КРІ працюють як єдиний механізм: перше задає межі рішення, друге – фіксує, чи ці межі дотримано.

Практика показує, що самі по собі метрики не гарантують якості, якщо вони не відображають «цінність результату». У маркетингових проєктах орієнтація лише на обсяг виконаних дій (кількість публікацій, запусків кампаній) дає формальну продуктивність без впливу на бізнес-показники; додавання метрик ефективності (конверсія, утримання аудиторії) змінює поведінку виконавця – він оптимізує не обсяг, а результат [4; 7, с. 119]. Отже, інструмент оцінювання фактично задає модель дій, і його налаштування стає управлінським рішенням, а не технічною процедурою.

У міждисциплінарних проєктах частина результату формується «на стиках» ролей, де кількісні показники втрачають чутливість. Тут



багатостороннє оцінювання дає можливість зафіксувати внесок у узгодження рішень: наприклад, у консалтингу або продуктових командах саме здатність своєчасно інтегрувати результати аналітики, дизайну і розробки визначає швидкість виходу продукту на ринок. Ці дії рідко відображаються у KPI, але добре «зчитуються» учасниками команди, тому їх урахування змінює баланс оцінювання на користь реального внеску.

Цифрові системи управління проєктами забезпечують не лише координацію, а й накопичення операційного досвіду. Коли всі завдання, рішення і відхилення зафіксовані, організація отримує можливість порівнювати проєкти між собою, виявляти типові вузькі місця і скорочувати час наступних ітерацій [11]. У практиці це означає, що повторні проєкти виконуються швидше не за рахунок інтенсифікації праці, а завдяки кращій структурованості процесу.

Індивідуальні траєкторії розвитку в такому середовищі фактично «вбудовуються» в потік роботи. Наприклад, фахівець, який послідовно залучається до завдань із зростаючою складністю – від виконання окремих модулів до інтеграційних рішень – накопичує компетентності без відриву від практики. Це дає організації прогнозованість щодо майбутнього використання такого працівника, а самому працівнику – зрозумілу логіку професійного зростання.

Оперативний зворотний зв'язок замикає цей контур, але його роль полягає не у «виправленні помилок», а у підтриманні темпу виконання. У коротких проєктних циклах навіть незначні відхилення швидко накопичуються, тому регулярна перевірка проміжних результатів дозволяє зберігати відповідність запланованим параметрам без суттєвих витрат на доопрацювання [6, с. 152]. У підсумку інструменти управління талантами працюють як взаємопов'язана система, де результат забезпечується не інтенсивністю контролю, а точністю налаштування зв'язків між цілями, діями та оцінюванням.



Управління талантами в умовах нестабільності трудових відносин характеризується розривом між динамікою використання людського потенціалу та інерційністю традиційних підходів до роботи з персоналом. Однією з ключових проблем є обмежена відтворюваність результатів у ситуації змінного складу виконавців, коли відсутність сталих команд ускладнює накопичення досвіду та передачу неформалізованих знань, що призводить до втрат часу на інтеграцію і зниження узгодженості виконання завдань. Суттєвою залишається проблема оцінювання результативності, оскільки в умовах фрагментарної зайнятості складно чітко розмежувати індивідуальний внесок і колективний результат. Це знижує точність рішень щодо повторного залучення фахівців і формує ризики неефективного використання компетентностей. Паралельно посилюється нестабільність мотиваційних механізмів: домінування короткострокових стимулів не забезпечує достатньої залученості, тоді як індивідуалізація умов співпраці ускладнює формування узгодженої системи стимулювання [11]. Проблемним є і зниження керованості діяльності внаслідок високого рівня автономії виконавців, коли результат значною мірою залежить від якості постановки завдань і саморегуляції, а не від безпосереднього управлінського впливу. Водночас відсутність системності у професійному розвитку призводить до фрагментарного накопичення компетентностей, що не відповідає довгостроковим потребам організації. Додаткові ускладнення пов'язані зі зниженням рівня довіри та організаційної ідентичності за короткостроковою взаємодією, що обмежує можливості ефективної координації, а також із зростанням транзакційних витрат на постійний пошук і адаптацію виконавців. У сукупності це формує системну невідповідність між гнучкістю форм зайнятості та вимогами до стабільності результатів, що визначає складність управління талантами в сучасних умовах.

Підвищення ефективності управління талантами в сучасних умовах доцільно забезпечувати через зміщення акценту з підтримання формальних



трудових відносин на керування результатом діяльності та відтворюваність процесів взаємодії. Практично це передбачає стандартизацію постановки завдань із чіткою фіксацією очікуваних параметрів результату, інтеграцію цифрових інструментів для забезпечення прозорості виконання, а також формування стабільних моделей повторного залучення перевірених фахівців. Важливим є поєднання системи кількісного оцінювання результатів із механізмами зворотного зв'язку, що дозволяє враховувати не лише досягнення цілей, а й якість взаємодії. Одночасно необхідно забезпечити узгодження короткострокових стимулів із довгостроковими інтересами організації через створення умов для накопичення компетентностей і поступового ускладнення завдань, що виконуються працівниками. Такий підхід дозволяє зберегти гнучкість зайнятості, не втрачаючи керованості результатів. Реалізація зазначених положень потребує формалізації управлінських дій у вигляді послідовного алгоритму, який забезпечує відтворюваність процесу залучення та використання талантів у проєктному середовищі (рис. 1).

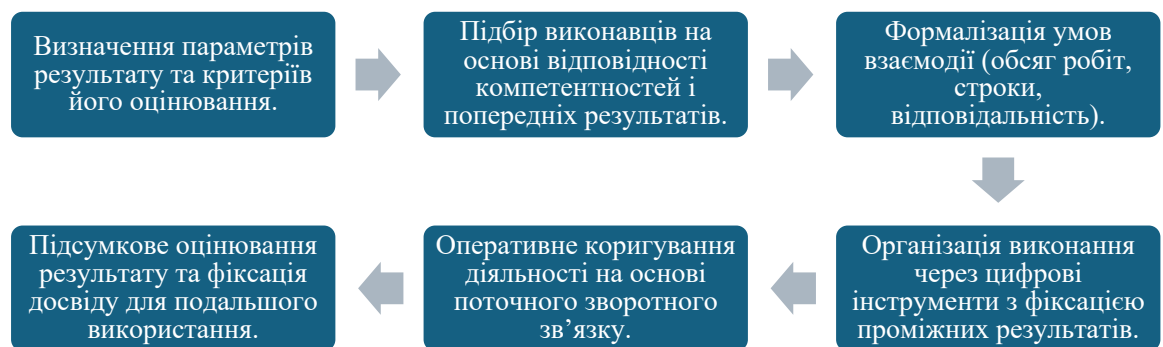


Рис. 1. Алгоритм підвищення ефективності управління талантами в сучасних умовах

Джерело: власна розробка автора

Застосування такого алгоритму в сучасній практиці дозволяє забезпечити стабільність результатів за умов змінного складу виконавців. Початкове визначення параметрів результату створює основу для автономної роботи, оскільки зменшує потребу в постійному узгодженні дій. Відбір



виконавців за фактичними результатами попередньої діяльності підвищує ймовірність досягнення очікуваного рівня якості без додаткових витрат часу на адаптацію. Формалізація умов взаємодії знижує ризик конфліктів і невизначеності, що особливо важливо за короткострокової співпраці.

Використання цифрових інструментів забезпечує прозорість процесу виконання та дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів. Регулярне коригування діяльності на основі зворотного зв'язку дає змогу підтримувати необхідний рівень результативності без накопичення помилок. Завершальним етапом є не лише оцінювання результату, а й фіксація отриманого досвіду, що дозволяє скорочувати витрати часу на реалізацію наступних проєктів і формувати стабільну базу перевірених рішень.

У підсумку алгоритм забезпечує перехід від ситуативного управління до системного, де ефективність досягається через чітку послідовність дій, узгодженість інструментів і накопичення практичного досвіду, що є критично важливим у середовищі гнучких форм зайнятості.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що управління талантами в умовах гіг-економіки та проєктної зайнятості трансформується від процесного контролю до управління результатом через конструювання умов його досягнення. Ефективність визначається точністю постановки завдань, вимірюваністю результатів, доступом до контекстної інформації та здатністю організації відтворювати моделі взаємодії за змінного складу виконавців.

Виявлено, що ключові проблеми полягають у складності оцінювання індивідуального внеску в колективний результат, обмеженій відтворюваності результатів через відсутність сталих команд, нестабільності мотиваційних механізмів і зниженні керованості за високої автономії виконавців. Додатково встановлено фрагментарність професійного розвитку та зростання транзакційних витрат, що ускладнює формування стійкого кадрового потенціалу.



Обґрунтовано доцільність впровадження результаоорієнтованої моделі управління, що передбачає стандартизацію завдань, використання цифрових інструментів для прозорості виконання, поєднання кількісного оцінювання з багатостороннім зворотним зв'язком і формування механізмів повторного залучення перевірених фахівців.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням підходів до вимірювання індивідуального внеску, удосконаленням мотиваційних моделей у гнучких умовах зайнятості та оцінкою економічної ефективності управління талантами з урахуванням транзакційних витрат і ролі цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Краус К. М., Краус Н. М. Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика «вірусу інновацій» та «цифрового стрибка». *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.3>.
2. Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Войт С. М., Дубинська І. І., Іртищев О. С. Глобальні та національні тренди впливу віртуалізації економіки та суспільства на формування сучасних моделей HR менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15067153>.
3. Слатвінський М., Фоменко Н. Модернізація інституційного забезпечення управління розвитком кадрового потенціалу в умовах цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 248–255. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.248-255>.
4. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67>.



5. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 1, № 48. С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>.
6. Бакуліна Н. М., Фалович В. А. Маркетингові технології формування репутації роботодавця в умовах гіг-економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. Вип. 70, № 2. С. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-24>.
7. Ілляш І., Галина Б. Я. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 112–123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>.
8. Evans-Uzosike I. O., Okatta C. G. Talent management in the age of gig economy and remote work and AI. *Shodhshauryam, International Scientific Refereed Research Journal*. 2023. Vol. 6, № 4. P. 147–170. DOI: <https://doi.org/10.32628/SHISRRJ>.
9. Pichault F., Naedenoen F. The challenges of total talent management in the gig economy. In: *The Routledge Handbook of the Gig Economy*. Routledge, 2022. P. 74–92. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003161875-7/challenges-total-talent-management-gig-economy-fran%C3%A7ois-pichault-fr%C3%A9d%C3%A9ric-naedenoen> (дата звернення: 14.02.2026).
10. Kuhn K. M. Talent Management for gig Workers in the gig economy. In: *Contemporary Talent Management*. Routledge, 2021. P. 334–350. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003182788-19/talent-management-gig-workers-gig-economy-kristine-kuhn> (дата звернення: 14.02.2026).
11. Lankanath R. K. M. Human Resource Management in the Gig Economy: A Critical Review of Integration and Performance Management Strategies for a Contingent Workforce. *Research Journal in Business and Economics*. 2025. Vol. 3, № 3. P. 87–102. DOI: <https://doi.org/10.61424/rjbe.v3i3.561>.



12. Charles R. N., Nardi N. K. Talent Management in Gig Economies: Managing Cross-Cultural Virtual Teams. In: *Sustainability and Adaptability of Gig Economies in Global Business*. IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 141–176. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9385-7.ch006>.
13. Sharma P. U., Longani K. D. Human Resource Management in the Gig Economy: Strategies for Agility and Efficiency. In: *Immersive Technology for the Gig Economy: Transformative Business Practices*. IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 435–456. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1290-3.ch016>.
14. Borg J., Borg N., Scott-Young C. M., Naderpajouh N. The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2021. Vol. 14, № 4. P. 917–935. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0129>.
15. Garavandala U. S. Gig-economy integration: organizational development strategies for a fluid workforce. *Strategic HR Review*. 2025. Vol. 24, № 6. P. 233–238. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2025-0047>.