



Отримано: 22 березня 2023 р.

Прорецензовано: 16 квітня 2023 р.

Прийнято до друку: 23 квітня 2023 р.

e-mail: halyna.yurchenko@ukr.net

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>

DOI: 10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41

Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2023. № 29(57). С. 36–41.

УДК: 331.5

JEL-класифікація: M12

Юрченко Галина Миколаївна,
аспірантка, асистентка кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

МЕТОД 9-GRID BOX В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Статтю присвячено адаптації методу 9-grid box для управління талантами на прибуткових підприємствах до управління розвитком працівників на соціальному підприємстві. Автор статті відображає, як 9-grid box сітка може використовуватись на соціальних підприємствах для оцінки ефективності адаптації й розвитку працівників, а також для прийняття рішень щодо їх подальшого розвитку на основі даних матриці. У статті представлено, як сітка 9-grid box дає візуальне уявлення про те, на якому етапі розвитку самозарадності перебуває кожен працівник як бенефіціар соціального підприємства, що працює за бізнес-моделлю працевлаштування. У статті наведено конкретні стратегії утримання й розвитку для кожного з 9 типів працівників, з урахування специфіку цілей соціальних підприємств. Адаптований інструмент може бути цінним для програм реінтеграції, допомагаючи соціально незахищеним категоріям чи маргіналам розробити план відновлення своєї трудової кар'єри й підвищити конкурентоздатність на традиційному ринку праці. З іншого боку, автор демонструє, як метод 9-grid box може бути допоміжним у забезпеченні безперервності діяльності соціального підприємства, зокрема, сітка може використовуватись для формування планів наступництва у структурі персоналу.

Ключові слова: управління талантами, соціальне підприємство, розвиток персоналу, 9-grid box, управління розвитком талантів.

Halyna Yurchenko,

PhD student, assistant at the Department of Human Resource Management and Administration
in Lviv Polytechnic National University

9-GRID BOX AS A TOOL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL ENTERPRISES

The article focuses on adapting the 9-Grid Box method, traditionally used for talent management in profitable enterprises, to employee development in social enterprises. The author demonstrates how the 9-Grid Box can be employed in social enterprises to assess the effectiveness of employee adaptation and development, and to make informed decisions about their further progression based on the matrix data. By categorizing employees into nine distinct types based on their potential and productivity levels, the article presents a visual representation of the stage of self-reliance development for each employee as a beneficiary of a social enterprise operating under an employment-based business model. Furthermore, the article provides specific retention and development strategies tailored to each of the nine employee types, offering guidance to HR managers considering the unique objectives of social enterprises. This adapted tool holds value for reintegration programs, aiding socially vulnerable individuals or marginalized groups in developing career plans and enhancing their competitiveness in the traditional job market. The findings of the 9-Grid Box can serve as a foundation for creating training and development plans for employees, facilitating the HR manager's role. Additionally, the article demonstrates how the 9-Grid Box method can ensure the continuity of social enterprise activities by assisting in the formation of succession plans within the personnel structure.

Keywords: talent management, social enterprise, personnel development, 9-Grid Box, personnel development management.

Постановка проблеми. Останніми роками дослідження про підходи до розвитку персоналу в контексті реінтеграційних програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених категорій населення, як-от: ветеранів та їх сімей, людей з інвалідністю та інших – набули особливої актуальності. Водночас досі не вивченими залишаються інструменти та підходи, що будуть задовольняти потреби соціальних підприємств, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування і метою яких є підвищення конкурентоздатності людей з соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці. З іншого боку, для такого типу організацій звичаєвим є високий показник плинності кадрів, що породжує проблему в нестабільності діяльності підприємства через брак кадрів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття управління талантами вперше було запропоновано у 1997 р. компанією McKinsey в контексті вивчення впливу талановитих працівників на ефективність діяльності організації. Управління талановитими працівниками досліджували такі вчені: П. Друкер, Т. Чаморро-Премузич [1], Т. Рагленд [2], Д. Уоткінс [3] та ін. В українській науці предмет дослідження є порівняно новим. У своїх доробках про управління талантами пишуть Р. Винничук [4], Н. Кузнєцова, О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор [5], Є. Щьокіної, Н. Задорожнюк, І. Білоусовоїа [6] та ін. Управління талантами в контексті працівників соціальних підприємств чи бенефіціарів реінтеграційних програм на сьогодні не є представленим у наукових працях ні зарубіжних, ні вітчизняних науковців, що зумовлює потребу ретельного аналізу підходів.

Мета і завдання дослідження: адаптувати інструмент 9-grid box до потреб та викликів управління розвитком талантів на соціальних підприємствах, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування.

Виклад основного матеріалу. Основною метою програм розвитку і діяльності соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування є виховання самозарадності [7], що у свою чергу усуне ряд бар'єрів входу та підвищить конкурентоздатність представників соціально незахищених груп населення на традиційному ринку праці. Для оцінювання ефективності програм розвитку персоналу пропонуємо розглянути метод 9-grid box, розроблений компанією McKinsy для управління талантами у компанії на основі показників продуктивності та потенціалу. Важливо зазначити, що перевага впровадження цього методу в діяльність соціальних підприємств полягає не лише в тому, аби управляти розвитком працівників, допомагати реалізувати їх потенціал та вчасно закривати прогалини в компетенціях. В контексті соціальних підприємств, які прагнуть підвищувати показник «здорової» плинності кадрів як індикатор успішності діяльності з виховання самозарадності у працівників, метод 9-grid box дозволяє впровадити й заохочувати культуру навчання й спадкоємності, що у свою чергу забезпечує безперерійну діяльність підприємств такої бізнес-моделі. Інтегруючи ефективну модель роботи з талантами, підприємство зможе оптимізувати людські ресурси та підготувати працівників як наступників до моменту, коли трапиться черговий «здоровий» вихід частки працівників з діяльності підприємства.

Етап перевірки талантів в класичному прибутковому підприємстві містить оцінювальну діяльність, в межах якої менеджер з управління людськими ресурсами разом із керівником відділу переглядає, обговорює та визначає пріоритетність окремих ролей у ефективній діяльності бізнесу та вплив конкретних осіб на безперерійне формування прибутку відповідно до їхніх навичок, здібностей, компетентності та готовності. Ця діяльність є першим кроком до організації структурованого плану наступності для будь-якого відділу. Під час цього огляду також важливо ставити запитання, які дають зрозуміти майбутні бізнес-цілі та цілі відділу. Таким чином, наслідки втрати конкретного працівника можна проаналізувати, щоб визначити, як їхня втрата вплине на продуктивність відділу та, зрештою, підприємства. Під час цього огляду також враховують готовність людини до управлінської діяльності.

В контексті соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, формування прибутку стає опосередкованою задачею в рамках етапу перевірки талантів, тоді як на перший план виходить оцінка потенціалу конкретного працівника, його готовність до переходу на новий рівень чи до виходу на традиційний ринок праці як найвищий рівень потенціалу. Окрім цього, в межах плану наступництва для соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, важливим є формування внутрішнього інституту наставництва та рольових моделей як фактор мотивації та підтримки за принципом рівний рівному.

Сітка 9-grid box [9] – це інструмент управління талантами, який відображає чітко розуміння сильних сторін і можливостей людського капіталу організації шляхом аналізу їх ефективності порівняно з їхнім потенціалом. Результати цієї діяльності можуть ефективно виявити, хто є найкращими наступниками, що в кінцевому підсумку визначає людей з високим потенціалом і високими результатами.

Матриця 9-Box була спочатку створена в 1970-х рр. консалтинговою компанією McKinsey. Вони створили оцінку, щоб допомогти General Electric визначити пріоритетність інвестицій, які вони здійснюють у всіх своїх бізнес-підрозділах. Однак 9-Box працював дещо інакше під час оцінки бізнес-підрозділів: на одній осі вони оцінювали привабливість галузі, а на іншій – конкурентоспроможність. З моменту створення оригінального McKinsey 9-box HR-команди перетворили цю модель на інструмент управління талантами, вимірюючи продуктивність і потенціал працівників, аби визначити пріоритетність інвестицій у навчання й утримання персоналу, а також для формування планів наступництва.

На етапі аналізу талантів сітка 9-grid box є основним інструментом, який використовується для оцінки потенціалу та розробки організаційних стратегічних планів для людських ресурсів. В основі інструменту лежить розподіл працівників на 9 груп в залежності від їх продуктивності та потенціалу. При оцінці продуктивності працівників менеджери часто звертаються увагу на два фактори: наскільки добре працівник

працює зараз та наскільки добре він, ймовірно, буде працювати у майбутньому (тобто потенціал його росту). Така матриця формується у три кроки: оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх поєднання.

Перша вісь матриці (вісь X) відповідає оцінці продуктивності, яка може бути визначена за трьома категоріями: низька, середня та висока. При цьому розуміється, що низька продуктивність ($x = 1$) – це така, за якої працівник не відповідає вимогам та не виконує поставлені перед ним на той момент завдання. Середня продуктивність ($x = 2$) – це така, за якої працівник відповідає вимогам та виконує обов'язки та завдання, поставлені перед ним на той момент. Висока продуктивність ($x = 3$) – це така, за якої працівник перевершує очікування, повністю відповідає вимогам своєї роботи та успішно перевиконує свої завдань.

Друга вісь матриці (вісь Y) відповідає оцінці потенціалу, який найкраще виміряти не за результатами працівника, а за його поведінкою. Працівник із високим потенціалом – це, як правило, той, хто постійно вдосконалює свої навички та готовий навчатися та застосовувати нові знання. Потенціал також визначають за трьома категоріями: низький, середній та високий. При цьому розуміється, що низький потенціал ($y = 1$) – це такий, за якого працівник працює з максимальним докладанням зусиль, на межі своїх можливостей. При цьому покращень не очікується, оскільки не вбачається резерв на ріст продуктивності або через відсутність мотивації. Середній потенціал ($y = 2$) – це такий, за якого працівник розвивається на робочому місці, має потенціал для подальшого розвитку в рамках своєї поточної посади чи діяльності як з точки зору продуктивності, так і з точки зору досвіду. Високий потенціал ($y = 3$) – це такий, за якого у працівника є ресурси для розвитку, він ефективно справляється зі своєю роботою та вмотивований на розвиток; такий працівник готовий до переходу на інший кар'єрний рівень уже або в найближчий час.

Коли у кожного з наших працівників є значення на осі X та осі Y, він автоматично потрапляє в один з дев'яти, що визначають кореляцію між потенціалом та продуктивністю працівника. Квадрати 9-grid box зображено на рис. 1, а саме: квадрат ризику ($x = 1; y = 1$), квадрат суперечливих гравців ($x = 1; y = 2$), квадрат неограничених діамантів ($x = 1; y = 3$), квадрат середньостатистичних гравців ($x = 2; y = 1$), квадрат ключових гравців ($x = 2; y = 2$), квадрат зірок, що сходять ($x = 2; y = 3$), квадрат майстрів-професіоналів ($x = 3; y = 1$), квадрат високопродуктивних гравців ($x = 3; y = 2$), квадрат зірок ($x = 3; y = 3$).



Рис. 1. Сітка 9-grid box

Джерело: сформовано автором на основі [8].

Етап оцінки та визначення – це другий етап ефективного розміщення талантів у 9-grid box сітці. Він охоплює проведення валідованих поведінкових психометричних оцінок, щоб визначити та оцінити рівні компетенцій та навчальні потреби для працівників. Результати цих оцінок слід використовувати для сприяння та розвитку людського капіталу підприємства. Проаналізувавши отримані сукупні дані, підприємства можуть проаналізувати результати та розробити програми розвитку персоналу та лідерства, використовуючи підтвержене розуміння сильних сторін і можливостей компетенцій людського капіталу. Знаючи сильні сторони та можливості працівника, можна розробити дорожні карти кар'єрних сходів, які містять навчальні програми, необхідні для посилення можливостей та використання його сильних сторін для підвищення продуктивності.

Група працівників з «квадрату ризику» (1;1) – це працівники, у яких низьким є і потенціал, і продуктивність. В прибуткових організаціях таких працівників вважають помилкою підбору, адже вони не

відповідають вимогам за посадою, не виконують очікуваних завдань, тому компанії їх або направляють на іншу посаду, або звільняють, після чого переглядають та удосконалюють стратегію та підходи до підбору працівників. Таких працівників не залишають на первинних позиціях чи у компаніях загалом, адже, з одного боку, вони потребують невиправданих ресурсів для інвестування у їх розвиток, а, з іншого боку, якість їх роботи встановлюватиме нижчі стандарти для інших працівників підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про завищений рівень входу в програми ресоціалізації та розвитку працівників на соціальному підприємстві; невідповідність програми до можливостей особистості; неефективну адаптацію працівника впродовж першого періоду його перебування в організації. Таким чином оптимальними стратегіями поведінки можуть бути удосконалення наявного процесу й підходів до адаптації працівників; формування додаткової компоненти програми розвитку з меншим рівнем входу (переадаптаційний рівень); перескерування людини на іншу програму/соціальне підприємство, якщо є виражена невідповідність у стартових позиціях відповідно до передбаченої моделі розвитку.

Група працівників з «середньостатистичні гравці» (2;1) – це працівники з низьким потенціалом та середнім рівнем виконання завдань, але відповідним до очікувань. Ця група працівників достатньо добре виконує роботу, щоб їх не звільняли, але має низький потенціал через відсутність розуміння очікувань та власних зон росту або ж через відсутність мотивації. Вкладення ресурсів у їх навчання не окупиться для прибуткового підприємства. Для таких працівників варто сформулювати індивідуальний план удосконалення, де буде окреслено, що їх результати посередні, а також зрозуміло обґрунтовано зони для удосконалення та формат роботи над ними. Якщо за результатами виконання плану працівник не перейде у квадрат з вищими показниками, доведеться прийняти рішення про пониження або виведення з підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про втрату мотивації працівника; відсутність розуміння варіантів росту. Оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників на соціальному підприємстві можуть бути виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; чітке окреслення моделей поведінки, що очікуються від працівників на конкретному етапі у програмах розвитку персоналу підприємства.

Група працівників з «квадрату суперечливих гравців» (1;2) – це працівники з середнім потенціалом та низькою продуктивністю. Працівники з цієї групи мають потенціал, аби вирости, але вони не працюють. Основна мета опрацювання цього квадрату – зрозуміти чому працівники не працюють: не розуміють очікувань, відсутня мотивація, неефективна адаптація чи інше. Для подолання бар'єрів прибутковій підприємства можуть сформулювати з працівників цієї групи навчальну групу чи приєднати до них наставників для роботи у парах.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про втрату мотивації; неефективну адаптацію. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути виявлення демотивуючих факторів, їх усунення; підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками; індивідуальне навчання для заповнення прогалин, що утворились внаслідок неефективної адаптації.

Група працівників з «квадрату неограничених діамантів» (1;3) – це працівники, що мають високий потенціал, але низьку ефективність. Зазвичай, це працівники, які ще не мають навичок, бо нещодавно отримали цю роль, але демонструють прагнення вчитися. Основна стратегія розвитку таких працівників – дати час на адаптацію. Втім, важливо постійно відстежувати їх ефективність, адже вони повинні швидко зростати й збільшувати свою продуктивність. Безперечно, потрібно сформулювати чіткі очікування щодо їх поточної ролі, щоб вони знали, що від них очікують. Якщо після відведеного на постадаптацію часу продуктивність працівників з цієї групи не покращиться, варто знайти для них роль на підприємстві, що буде відповідати їх навичкам, адже через постійні невдачі працівники з цієї групи можуть швидко втратити мотивацію.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про невідповідність ролі та/чи програми особистості; відсутність розуміння очікувань; невідповідний формат адаптації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути окреслення очікувань; відповідний формат адаптації/навчання; скерування на іншу програму/соціальне підприємство.

Група працівників з «квадрату майстрів-професіоналів» (3;1) – це працівники, що мають високу продуктивність, але низький потенціал зростання. Про цих людей потрібно піклуватись, вони добре працюють, хоч і не мають великого потенціалу зростання. Це означає, що їх варто нагороджувати з обережністю й бути готовим до того, що в певний момент цих працівників доведеться звільнити, адже вони не зможуть адаптуватись до змін у посадових обов'язках, як-от: автоматизація й цифровізація чи інше,



а в умовах сучасності будь-яка діяльність поступово трансформовується й розвивається, інколи формуючи зовсім нову роль. Важливо зауважити, що на прибуткових підприємствах працівників з цієї групи не варто просувати по кар'єрній драбині, адже вони не вмотивовані до лідерських позицій.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про високий опір до змін, низьку здатність до адаптації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути послідовне навчання, подовжена програма розвитку.

Група працівників з «квадрату ключових гравців» (2;2) – це працівники, що мають середній показник і за продуктивністю, і за потенціалом. Працівники з цієї групи виконують роботу відповідно до очікувань і проявляють інтерес до навчання та розвитку. Зазвичай, це люди не схильні до стрімких змін, втім, такі, що працюють на якість й готові поступово й послідовно розвиватись. Прибутковим підприємствам необхідно систематично інвестувати у розвиток таких працівників, а також надавати зворотній зв'язок, зокрема позитивний для підтримки мотивації.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про потребу у персоналізації подальших планів розвитку; потребу у вертикальній ротації. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; вертикальна ротація; підсилення співпраці людей з цієї групи із наставниками та рольовими моделями на підприємстві.

Група працівників з «квадрату зірок, що сходять» (2;3) – це працівники, у яких високий потенціал і середня продуктивність. Остання часто є такою через те, що працівники ще не встигли повністю вжитись у роль. Ефективною стратегією для роботи з цією групою працівників на прибутковому підприємстві буде знайти для них роль, для якої вони будуть більш продуктивні, або ж, якщо вони вже на цій ролі, інвестувати у їх індивідуальне навчання під супроводом наставника, зокрема з числа лідерів підприємства. Варто розглянути можливості горизонтальної ротації для пошуку найбільш відповідної ролі для цих працівників. Важливо систематично надавати зворотній зв'язок щодо роботи цих працівників – як позитивний, так і корегуючий. При цьому важливо слідкувати за рівнем залученості й мотивації та разом звіряти очікування й цілі працівника та підприємства.

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про потребу у горизонтальній ротації; потребу у виході на традиційний ринок. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC; формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; горизонтальна ротація; виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату високопродуктивних гравців» (3;2) – це працівники, що приносять найкращі результати, при цьому виявляють потенціал до подальшого росту й розвитку. Основна мета в управлінні працівниками з цієї групи – інвестиції в їх утримання: постійний моніторинг рівня їх залученості й мотивації. Найбільш доречний формат взаємодії з цими працівниками – партнерство, тож менеджеру з персоналу слід відверто окреслити варіанти розвитку працівника й сформувати дорожню карту кар'єрного зростання. Часто працівники з цієї групи не хочуть ставати зірками, їх задовольняє поточна позиція, вони не хочуть підвищення чи додаткової відповідальності. Прибуткове підприємство не повинно змушувати їх до кар'єрного зростання, а дати можливість розвиватись у поточній ролі, зокрема через індивідуальне навчання, високорівневий наставницький супровід й ін.

Працівники соціального підприємства, що опинились у цьому квадраті, вже «виросли» над завданнями й очікуваннями своєї поточної позиції. Оптимальними стратегіями роботи з такими працівниками можуть бути горизонтальна ротація та виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату зірок» (3;3) – це працівники з найвищим рівнем продуктивності та потенціалу. Часто їх називають майбутніми лідерами, які здатні посідати нові ролі. Ця група працівників є найбільш цінною для прибуткового підприємства і відіграє вирішальну роль в управлінні наступництвом. З метою утримання цих працівників варто дати їм можливість впливати на важливі рішення прибуткового підприємства й тим самим відчувати свою важливість та залученість (залучення до експертних рад чи ради директорів, наділення часткою прибутку тощо).

У випадку соціального підприємства наявність людей у цьому квадраті може свідчити про термінову потребу у виході на традиційний ринок. У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління розвитком цієї групи працівників можуть бути формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших; виведення працівника на традиційний ринок праці.

Висновки. Вивчаючи кожен тип потенціалу, яким володіє людина, можна створити план розвитку, усунути прогалини та підсилити сильні сторони. 9-grid box – це цінний ресурс, який є не лише інструментом



планування наступництва на приватних підприємствах, а й інструментом для управління розвитком працівників на соціальних підприємствах. Його також можна використовувати для сприяння багатьом видам трудових рішень – від найму та відбору до оцінки винагороди та обговорення заслуг. З точки зору управління людськими ресурсами, цей інструмент забезпечує об'єктивний спосіб управління ефективністю організації шляхом аналізу інвестицій організації в людський капітал. Отже, створюються конкретні індивідуальні плани розвитку для досягнення цілей, а також для того, щоб працівники могли ефективно виконувати свої ролі.

Література:

1. Tomas Chamorro-Premuzic. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
2. Ragland Thomas What will be your strategy for 2018? URL: <http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html>.
3. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>.
4. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
Vynnychuk R. O. (2018) Talanty yak Soboleva katehoriya pratsivnykiv orhanizatsiyi [Talents as a special category of employees of the organization]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. № 21, pp. 246–250. [in Ukrainian].
5. Продиус О. І., Журавель А. І., Сігор М. О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>.
6. Prodius O. I., Zhuravel' A. I., Sitor M. O. (2013) Talant-menedzhment yak nevid'yemna skladova uspikhu orhanizatsiyi [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Ekonomika: realiyi chasu*. №1(6), pp. 172–177. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. [in Ukrainian].
7. Шьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65.
8. Shch'okina Ye. Yu., Zadorozhnyuk N. O., Bilousova I. A. (2020) Systema upravlinnya talantamy v suchasnykh orhanizatsiyakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku*. № 43, pp. 347–351. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65. [in Ukrainian].
9. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34.
10. Sytnyk Y.S., Yurchenko H.M. (2021) Sutnisna kharakterystyka fenomenu «sotsialne pidpriemstvo», shcho diie za biznes-modelliu pratsevlashtuvannia [Essential characteristics of the phenomenon 'social enterprise' acting according to the business model of employment]. *Economics and Society*. № 34. [in Ukrainian].
11. 9-grid-box in Talent management. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>.