© Л. Г. Ліпич

Отримано: 28 січня 2026 р.

Прорецензовано: 08 лютого 2026 р.

Прийнято до друку: 11 лютого 2026 р.

Дата публікації: 26 березня 2026 р.

email: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0002-9059-7271

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-54-59

Ліпич Л. Г. Стратегія управління талантами на підприємствах: сучасні моделі та підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, березень 2026. № 40(68). С. 54–59.

УДК: 005.95/.96:331.101.3

JEL-класифікація: M12, M12, M14, O15, J24

Ліпич Любов Григорівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ

Метою статті є аналіз сучасні стратегічних підходів до управління талантами, визначення ключових моделей та принципів їх впровадження в підприємствах, а також оцінка впливу цих підходів на розвиток людського капіталу та конкурентні переваги компаній. Для написання статті використано системний огляд наукової літератури та концептуальний аналіз сучасних моделей управління талантами. Проведено порівняння класичних і сучасних стратегічних підходів, включно з інтеркультурними, цифровими та агільними моделями, з акцентом на їхню адаптацію до економіки знань та динамічного зовнішнього середовища. Встановлено, що талановиті працівники – це особи, які поєднують природні здібності з орієнтацією на безперервний розвиток, розширення знань і накопичення практичного досвіду. Доведено, що управління талантами еволюціонувало від індивідуалістичного підходу до системно-стратегічного, що інтегрує бізнес-стратегію та людський капітал. Стратегічне управління талантами включає ідентифікацію ключових позицій, розвиток пулу високопотенційних працівників та диференційовану HR-архітектуру для утримання та мотивації персоналу. Інтеркультурні моделі підкреслюють важливість колаборативного навчання в умовах культурного різноманіття. Сучасні підходи враховують цифрову трансформацію, автоматизацію HR-процесів та розвиток компетенцій, необхідних у цифрову епоху, а також застосовують agile-принципи для гнучкого управління талантами та формування проектних команд. Обґрунтовано, що моделі, орієнтовані на коопетицію та економіку знань, демонструють ефективність синергії між бізнесом, освітніми та науковими інститутами для забезпечення інновацій та довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічне управління талантами стає ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг сучасних організацій, підвищуючи адаптивність і продуктивність працівників. Інтеграція стратегічних HR-підходів, цифрових технологій та принципів agile дозволяє ефективно розвивати, утримувати та мотивувати талановитих працівників, забезпечуючи формування пулу високопродуктивного персоналу, готового до реалізації бізнес-стратегії організації в умовах мінливого та знаннєво-орієнтованого ринку.

Ключові слова: *управління талантами, стратегічний підхід, HR-стратегія, стратегія управління талантами розвиток людського капіталу, цифрова трансформація, agile HR, конкурентна перевага, інтеркультурне навчання.*

Lubov Lipych,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics,
Lutsk National Technical University

TALENT MANAGEMENT STRATEGY AT ENTERPRISES: CONTEMPORARY MODELS AND APPROACHES

The purpose of the article is to analyze contemporary strategic approaches to talent management, identify key models and principles of their implementation in enterprises, and assess the impact of these approaches on human capital development and companies' competitive advantages. The study is based on a systematic review of academic literature and a conceptual analysis of modern talent management models. A comparison of classical and contemporary strategic approaches is conducted, including intercultural, digital, and agile models, with an emphasis on their adaptation to the knowledge economy and a dynamic external environment. It is established that talented employees are individuals who combine innate abilities with an orientation toward continuous development, knowledge expansion, and the accumulation of practical experience. The research demonstrates that talent management has evolved from an individualistic approach to a systemic and strategic one that integrates business strategy and human capital. Strategic talent management includes the identification of key positions, the development of a high-potential talent pool, and a differentiated HR architecture aimed at employee retention and motivation. Intercultural models emphasize the importance of collaborative learning in conditions of cultural diversity. Contemporary approaches take into account digital transformation, automation of HR processes, and the development of competencies required in the digital era, as well as the application of agile principles for flexible talent management and the formation of project-based teams. It is substantiated that models focused on coopetition and the knowledge economy

demonstrate the effectiveness of synergy between business, educational, and research institutions in fostering innovation and ensuring long-term competitiveness. Strategic talent management is becoming a key instrument for achieving competitive advantages in modern organizations by enhancing employee adaptability and productivity. The integration of strategic HR approaches, digital technologies, and agile principles enables the effective development, retention, and motivation of talented employees, ensuring the formation of a high-performing workforce capable of implementing the organization's business strategy in a volatile, knowledge-oriented market.

Keywords: *talent management, strategic approach, HR strategy, talent management strategy, human capital development, digital transformation, agile HR, competitive advantage, intercultural learning.*

Постановка проблеми. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах зростаючої складності, нестабільності та невизначеності, масштаб і динаміка яких не мали аналогів у попередні десятиліття. Як зазначає М. Армстронг, «ключові події, що формують середовище функціонування підприємств, стають дедалі більш інноваційними, витратними, швидкоплинними та складними для прогнозування» [1]. У сучасних умовах спостерігаються процеси консолідації бізнесу, діяльність якого дедалі частіше виходить за межі національних ринків, стрімкі злети або банкрутства транснаціональних корпорацій, трансформація поведінки ринкових суб'єктів, формування стратегічних альянсів і впровадження принципово нових ідей.

Поєднання глибинних змін у зовнішньому середовищі з необхідністю задоволення зростаючих і дедалі більш диференційованих потреб споживачів спонукає підприємства до пошуку та реалізації інноваційних рішень у структурній, організаційній і процедурній площинах, орієнтованих на підвищення рівня гнучкості. Такі трансформації покликані мінімізувати розрив між внутрішнім потенціалом підприємства та вимогами турбулентного середовища.

Переосмислення охоплюють не лише окремі функціональні напрями, а й саму логіку функціонування компаній, включаючи їхню організаційну структуру, операційну діяльність і ресурсне забезпечення, з особливим акцентом на людський чинник. Саме персонал набуває статусу ключового елементу формування конкурентних переваг, оскільки, виступаючи носієм знань, компетентностей і цінностей, визначає ефективність використання інших ресурсів підприємства та спрямовує їх на створення кінцевого продукту чи послуги.

Особливе місце в структурі людського капіталу посідають талановиті працівники – особи, які поєднують природні здібності з орієнтацією на безперервний розвиток, розширення знань і накопичення практичного досвіду [2]. Їхня унікальність зумовлена обмеженою пропозицією та високою затребуваністю на ринку праці, що перетворює талант на дефіцитний ресурс. За таких умов підприємства змушені впроваджувати дедалі ефективніші механізми залучення, розвитку та утримання талановитих працівників [2].

На практиці це зумовлює необхідність адаптації концепції управління талантами та її інтеграції в загальну систему бізнес-стратегій підприємства, зокрема в HR-стратегію. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування та структуризації управління талантами актуалізує потребу в узагальненні й систематизації наявних наукових підходів, що й зумовило мету цієї статті.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження процесу управління талановитими працівниками, формування системи управління ними. Цим питанням присвячені праці таких вчених: M. Armstrong [1], Л. Г. Ліпич [2], P. F. Drucker [3], B. Axelrod [4], E. G. Chambers [4], H. H. Jones [4], E. Michaels [4], D. Watkins [5], A. Schweyer [6], G. Edward [7], M. Foulon [7], H. Handfield-Jones [7], S. M. Hankin [7], M. Steven [7], E. G. Michaels II [7], А. І. Журавель [8], О. І. Продіус [8], М. О. Сітор [8], J. S. Renzulli [9, 10], S. M. Reis [10], J. F. Feldhusen [11], A. J. Tannenbaum [12], D. Eyre [13], G. Abbey [14], N. Dries [14], E. Gallardo-Gallardo [14], T. F. González-Cruz [14], A. Robertson [14], M. Thunnissen [15], P. Boselie [15], B. Fruytier [15], C. Nair [15], T. Aytaç [16], С. Криворучко [16], H. C. Kazanas [17], W. J. Rothwell [17], D. G. Collings [18], K. Mellahi [18], M. G. Badilla [19], M. Careaga [19], E. Sepúlveda [19], І. Балагуровська [20], В. Карпуша [20], Т. Майборода [20], О. Дяків [21], С. Прохоровська [21], О. Хлиповка [21], Д. Шушпанов [21] та інших.

Серед невирішених аспектів управління талановитими працівниками важливою є потреба у відповідній стратегії, з її імплементацією в діючі бізнес-стратегії на сучасному підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в аналізі сучасних стратегічних підходів до управління талантами, визначення ключових моделей та принципів їх впровадження в підприємствах, а також оцінка впливу цих підходів на розвиток людського капіталу та конкурентні переваги компаній.

Виклад основного матеріалу. Рівень наукової та практичної зацікавленості феноменом таланту зазнав суттєвої еволюції – від маргінального до надзвичайно високого. До кінця 1980-х рр. проблематика таланту практично не розглядалася як самостійний об'єкт дослідження, що підтверджується поодинокими згадками в наукових публікаціях і відсутністю цілеспрямованих заходів підтримки цієї категорії працівників у

практиці управління персоналом. Перехід від периферійного до системного та фундаментального осмислення ролі таланту був зумовлений сукупністю глибинних соціально-економічних змін.

По-перше, в умовах економіки, заснованої на знаннях, традиційні джерела конкурентних переваг, які тривалий час вважалися безумовними, поступово втрачають своє визначальне значення. Якщо раніше ключовими були галузі з високою трудо- або капіталомісткістю (гірничодобувна, текстильна, хімічна, металургійна промисловість тощо), а основні активи підприємств мали переважно матеріальний характер – у вигляді виробничої інфраструктури, сировини та фінансових ресурсів, то нині стратегічними активами стають знання та люди, здатні їх створювати, накопичувати й ефективно використовувати.

Унаслідок цього відбуваються структурні зміни в організаціях, операційні процеси дедалі частіше набувають віртуального характеру, а ключові компетенції трансформуються як на рівні підприємства, так і на рівні індивідуальних працівників. За таких умов зростає попит на талановитих працівників, а сучасні компанії дедалі більше набувають ознак «наукомістких» та/або «талантомістких» організацій. Людський талант виступає унікальним і складновідтворюваним ресурсом, що перетворює цю сферу на одну з ключових у формуванні стійких конкурентних переваг у боротьбі за ринки.

Виклики, притаманні новій економіці, зумовлюють як трансформацію організацій загалом, так і формування нового типу працівників (табл. 1). У сучасних організаційних моделях центральне місце посідають працівники, які володіють індивідуалізованими знаннями та здатні оптимально трансформувати й поєднувати інші ресурси, виступаючи рушійною силою розвитку підприємства. Як зазначає Пітер Ф. Друкер у монографії Post-Capitalist Society (1993), у процесі трансформації сучасної економіки знання стають провідним економічним ресурсом, а суспільство дедалі більше структурується навколо працівників знань (knowledge workers), що принципово змінює характер зайнятості, роль праці та механізми соціальної мобільності [3].

Таблиця 1

Вплив макроекономічних і організаційних змін на вимоги до працівників

Зміни в національній економіці	Зміни в підприємствах	Зміни вимог до працівника
– глобалізація; – жорстка конкуренція; – інноваційність; – елімінування монополізму; – технологічний прогрес; – комп'ютеризація; – культурне різноманіття; – орієнтація на клієнта; – зміни на ринку праці.	– інтелектуальний капітал; – основні компетенції; – зменшення ієрархії; – управління проєктами; – мережеві організації; – віртуалізація операцій; – професійне управління; – залучення талантів.	– орієнтація на працівників інтелектуальної діяльності; – навчання протягом усього життя; – зміни в професіях та ролях; – менша стабільність зайнятості – робота як завдання, а не місце для її виконання; – креативне мислення; – командна робота; – управління часом та кар'єрою

Джерело: власні напрацювання на основі [1–14].

В умовах економіки знань формується новий тип фахівця – працівник знань, для якого характерні унікальні компетенції, високий потенціал розвитку та здатність обіймати ключові позиції в організаціях. Визначальною рисою таких працівників є підвищений рівень автономії, зумовлений володінням рідкісними й цінними знаннями, що дає змогу реалізовувати професійний потенціал у різних організаціях незалежно від просторових і часових обмежень завдяки розвитку ІКТ.

Зростаючий інтерес до трансформації підходів в управлінні людськими ресурсами також пов'язаний з дефіцитом талановитих працівників у динамічному організаційному середовищі, що посилює потребу в їх утриманні та розвитку. Перехід від сприйняття працівників як легко замінних до визнання їх унікального потенціалу був зумовлений, зокрема, дослідженням McKinsey & Company у 1990-х рр., яке довело, що ключовою відмінністю найуспішніших компаній є стратегічна орієнтація керівництва на розвиток таланту як джерела конкурентних переваг [4].

Термін «управління талантами» вперше був використаний Д. Уоткинсом у 1998 р. [5] та розвинений у праці «Системи управління талантами» [6]. Автори книги «Війна за таланти» визначають талант як сукупність здібностей людини, що охоплює природні обдарування, інтелект, характер, здатність до розвитку та досягнення результатів, а також підкреслюють значення управлінських компетенцій у формуванні організаційного успіху [7]. Українські дослідники А. І. Журавель, О. І. Продіус та М. О. Сітор трактують талант як інтеграцію здібностей, знань, досвіду, особистісних характеристик і потенціалу до навчання та зростання [8].

Сучасні моделі таланту акцентують увагу на багатофакторній природі обдарованості. Так, трикільцева модель Дж. Рензуллі розглядає талант як взаємодію інтелектуальних здібностей, креативності та мотивації, доповнених сприятливим середовищем [9; 10]. Модифіковані підходи Д. Фельдх'юсена [11],

А. Танненбаума [12] та Д. Ейр [13] розширюють перелік чинників, включаючи наполегливість, позитивну «Я-концепцію», підтримку та зовнішні умови, підкреслюючи орієнтацію на розвиток потенціалу, а не лише на вроджені здібності.

У науковій літературі також виокремлюють підхід до таланту як характеристики людини та як критерію відбору персоналу, що лежить в основі інклюзивної або ексклюзивної політики управління талантами [14; 15]. Незалежно від обраного підходу, талант розглядається як ключовий ресурс, що визначає результати діяльності організацій різних типів [16].

Попри різноманіття трактувань, дослідники сходяться на тому, що управління талантами має стратегічний характер і суттєво відрізняється від традиційних концепцій управління персоналом. Водночас широта інтерпретацій зумовлює потребу розглядати поняття таланту з різних аналітичних позицій (табл. 2).

Таблиця 2

Концептуальні підходи управління талантами

Підхід	Сутність
Процесний підхід	Наявність необхідних талантів розглядається як ключова умова майбутнього успіху компанії, тому управління талантами та їх розвиток інтегруються в повсякденні процеси діяльності підприємства.
Культуро-орієнтований підхід	Управління талантами трактується як елемент організаційного мислення, що ґрунтується на переконанні про вирішальну роль талантів у досягненні успіху компанії, визнанні цінності кожного працівника та включенні розвитку талантів у загальну діяльність підприємства.
Конкурентний підхід	Управління талантами передбачає ідентифікацію ключових талантів і створення для них привабливих умов праці з метою утримання в організації та запобігання їх переходу до конкурентів.
Підхід, орієнтований на розвиток	Управління талантами розглядається як прискорений механізм професійного розвитку високоперспективних працівників.
Підхід, орієнтований на планування	Управління талантами полягає у забезпеченні відповідності між працівниками та посадами у визначений час з метою ефективного виконання стратегічно важливих завдань.
Підхід, орієнтований на зміни	Управління талантами виступає рушійною силою організаційних змін і розглядається як складова ширшої стратегії розвитку підприємства, що ініціює трансформаційні процеси.

Джерело: власне напрацювання на основі [18–22].

Протягом останнього десятиліття акцент у підходах до управління талантами змістився з індивідуалістичного, що оцінював ефективність компанії через внесок окремих працівників, до системно-стратегічного, який передбачає тісний зв'язок між управлінням талантами та бізнес-стратегією. В. Дж. Ротвелл і Г. С. Казанас запропонували концепцію стратегічного розвитку талантів (Strategic Development of Talent, SDT), визначаючи її як процес зміни компанії, внутрішніх груп і працівників через заплановане та спонтанне навчання для оволодіння компетенціями, необхідними для досягнення та підтримки конкурентної переваги [17]. Цей підхід охоплює ідентифікацію талантів, їх класифікацію, розвиток та розміщення на позиціях, що дозволяє максимально реалізувати потенціал працівників і зміцнити конкурентні позиції організації.

Collings та Mellahi (2009) визначають ключовим елементом стратегічного управління талантами систематичну ідентифікацію стратегічно важливих позицій, розвиток пулу високопотенційних працівників і формування HR-архітектури, що забезпечує їхнє утримання та мотивацію [18]. Ця модель включає такі компоненти:

– ідентифікація «півотальних» позицій;

– розвиток талант-пулу;

– диференційована HR-архітектура для утримання ключових співробітників.

Careaga, Sepúlveda та Badilla (2015) запропонували інтеркультурну модель управління талантами, що базується на віртуальних навчальних спільнотах і сприяє колаборативному навчанню та розвитку персоналу в умовах культурного різноманіття [19].

У сучасній науковій літературі спостерігається інтенсивне розширення стратегічних моделей управління талантами з урахуванням динамічних змін у зовнішньому середовищі, цифровій трансформації та еволюції економіки знань. Однією з актуальних концепцій є модель управління талантами в контексті коопетиційної взаємодії та економіки знань, що підкреслює важливість співпраці між бізнесом, освітніми та науковими інститутами як умов ефективного використання інтелектуального потенціалу та забезпечення інновацій й довгострокової конкурентоспроможності. Ця модель орієнтується на синергію знань,

ресурсів і потенціалу різних суб'єктів ринку в умовах знаноцентричної економіки і виокремлює коопетицію як механізм створення цінності та сталого розвитку організацій [20].

Інший підхід формується в контексті цифрової трансформації та інновацій, що пов'язано з використанням цифрових технологій для автоматизації процесів підбору, навчання та оцінювання талантів, а також із розвитком компетенцій, необхідних у цифрову епоху. Дослідження показують, що стратегічне поєднання цифрових інструментів, HR-аналітики та трансформації корпоративної культури сприяє посиленню адаптивності, залучення талантів і підвищенню ефективності управління людським капіталом [21].

З огляду на теоретичні та емпіричні розробки в HRM, науковці також пропонують агільні (agile) підходи до управління талантами, акцентуючи увагу на здатності організацій швидко адаптуватися до змін та формувати гнучкі команди на основі проектних і трансверсальних компетенцій. Такий підхід інтегрує принципи адаптивного управління у життєвий цикл талантів, включно з їхнім розвитком, переструктуруванням ролей і швидким реагуванням на потреби бізнесу [22].

На основі цих підходів процес стратегічного управління талантами можна представити так: бізнес-стратегія визначає залучення талантів, після чого відбувається найм, призначення ролей, кваліфікація для кадрового резерву та управління взаємовідносинами з метою розвитку, мотивації та лояльності. Результатом є формування пулу відданих і високопродуктивних працівників, а стратегія управління талантами стає підсистемою загальної HR-стратегії, що ґрунтується на припущеннях бізнес-стратегії організації.

Висновки. У статті зроблено спробу представити концепцію управління талантами як наступний етап еволюції управління персоналом на підприємстві, реагуючи на виклики, що виникають в умовах мінливого та турбулентного середовища. Програми управління талантами можуть бути ефективним інструментом для подолання негативних ринкових тенденцій: нестачі кандидатів з відповідною кваліфікацією, плинності кадрів та труднощів із залученням та переконанням осіб з високим потенціалом розвитку працювати в організації. Щоб ці зусилля були справді плідними та сталими, вкрай важливо інтегрувати впроваджені програми управління талантами із загальною бізнес-стратегією організації та стратегією управління людськими ресурсами.

Література:

1. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practices*. 10th ed. London: Kogan Page. [in English].

2. Ліпич, Л. Г. (2025). Стратегії рекрутингу талановитих працівників у контексті управління талантами. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2(42), 117–124. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124

Lipych, L. H. (2025). Stratehii rekrutynhu talanovytykh pratsivnykiv u konteksti upravlinnia talantamy [Recruitment strategies for talented employees in the context of talent management]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2(42), 117–124. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124 [in Ukrainian].

3. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: HarperCollins. [in English].

4. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press. [in English].

5. Watkins, D. (1998). *Lightyear: An application framework for talent management that acts as a central feedback center for all organizational functions*. Softscape Inc. [in English].

6. Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Toronto: Wiley. [in English].

7. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. II. *The war for talent*. <https://www.researchgate.net/publication/284689712_ The_War_for_Talent>. [in English].

8. Продіус, О. І., Журавель, А. І., & Сітор, М. О. (2013). Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*, 1(6), 172–177.

Prodius, O. I., Zhuravel, A. I., & Sitor, M. O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management as an integral component of organizational success]. *Ekonomika: realii chasu*, 1(6), 172–177. [in Ukrainian].

9. Renzulli, J. S. (1986). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 53–92). New York: Cambridge University Press. [in English].

10. Renzulli, J. S., & Reis, S. M. (1991). The reform movement and the quiet crisis in gifted education. *Gifted Child Quarterly*, 35, 26–35. [in English].

11. Feldhusen, J. F. (1986). A new conception of giftedness and programming for the gifted. *Illinois Council for the Gifted Journal*, 5, 5–26. [in English].

12. Tannenbaum, A. J. (1986). Giftedness: A psychosocial approach. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 21–52). New York: Cambridge University Press. [in English].

13. Eyre, D. (2007). *What really works in gifted and talented education – taking stock*. <http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf>. [in English].

14. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. [in English].

15. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. [in English].

16. Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers' perception about school managers' talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 165–180. [in English].

17. Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent: A framework for using talent to support your organizational strategy*. 2nd ed. Amherst, MA: HRD Press. [in English].

18. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001 [in English].

19. Careaga, M., Sepúlveda, E., & Badilla, M. G. (2015). Intercultural talent management model: Virtual learning communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191–1197. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.030 [in English].

20. Майборода, Т., Карпуша, В., & Балагуровська, І. (2024). Модель управління талантами в контексті кооперативної взаємодії та економіки знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 15(3), 141–150. https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-11

Maiboroda, T., Karpusha, V., & Balahurovska, I. (2024). Model upravlinnia talantamy v konteksti kooperatyvnoi vzaiemodii ta ekonomiky znan [Talent management model in the context of cooperative interaction and knowledge economy]. *Marketing and Management of Innovations*, 15(3), 141–150. https://doi.org/10.21272/mmi.2024.3-11 [in Ukrainian].

21. Дяків, О., Шушпанов, Д., Прохоровська, С., & Хлиповка, О. (2024). Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*, 3, 73–95.

Diakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., & Khlypovka, O. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia talantamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative approaches to talent management in the context of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky*, 3, 73–95. [in Ukrainian].

22. Ammam, R. *Agile talent management: Global HR models and Microsoft sustainability transformation*. [in English].