

УДК: 005.95/.96:005.21

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124>

СТРАТЕГІЇ РЕКРУТИНГУ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

Вступ. Важливим завданням для підприємства, яке бажає зберегти чи покращити свої конкурентні позиції на ринку, є ефективне управління талановитими працівниками. У статті розглядається проблема рекрутингу талановитих працівників як важливого елементу процесу талант-менеджменту.

Мета. Метою статті є ідентифікація стратегій у сфері рекрутації талановитих працівників та аналіз умов їх застосування в контексті концепції управління талантами.

Методи. В статті використано методи аналізу й синтезу наукової літератури, систематизації та теоретичного узагальнення.

Результати. Встановлено, що талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Унікальність талановитих працівників є результатом того, що вони є досить рідкісним «товаром», тому їхня пропозиція та доступність обмежені. У цій ситуації компанії змушені шукати все більш ефективні методи залучення та утримання талановитих працівників. Сучасний талановитий працівник мобільний, незалежний, менш скромний, має великий вибір і завдяки цьому сильніший, шукає новий сенс у житті, очікує поваги, особистісного розвитку. Доведено, що рекрутинг це комплекс спільних дій як із пошуку, так і з підбору (добору) персоналу. Дилема вибору між внутрішнім зовнішнім рекрутингом, у відношенні до талановитих працівників, відображається в стратегіях управління талантами. Обґрунтовано, що процес-орієнтована стратегія - це добре налагоджена система, що дозволяє компанії швидко, якісно й ефективно знаходити саме тих людей, які потрібні для реалізації її цілей. Така стратегія допомагає HR-менеджменту стати повноцінним учасником бізнес-механізму. У процесно-орієнтованій стратегії рекрутинг тісно пов'язується із загальною стратегією компанії. Стратегія конфігурації залучення талантів розглядає рекрутинг персоналу як комплексну систему, яку потрібно адаптувати до специфіки бізнесу залежно від бізнес-моделі компанії, організаційної культури, стратегічних цілей, типу компетенцій, ринку праці. Тобто, не існує єдиної «універсальної» моделі залучення талантів - компанія має створити власну конфігурацію з складових важливих для кандидатів на відповідну вакансію.

Висновок. Перед зовнішнім рекрутингом компанії мають оцінити внутрішній кадровий потенціал, зіставляючи досвід і прагнення працівників з потребами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління персоналом, талант-менеджмент, талановитий працівник, процесно-орієнтованій стратегія рекрутингу талановитих працівників, стратегія конфігурації залучення талантів.

Lubov Lipych,
Professor, Doktor of Economics
Professor of Entrepreneurship, Trade and Logistics Department
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine

TALENT RECRUITMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT

Introduction. An important task for a company seeking to maintain or improve its competitive position in the market is the effective management of talented employees. This article examines the issue of recruiting talented workers as a key element of the talent management process.

Purpose. The aim of the article is to identify strategies for recruiting talented employees and to analyze the conditions for their implementation in the context of talent management.

Methods. The following research methods are applied: analysis and synthesis of scientific literature, systematization, and theoretical generalization.

Results. It has been established that a talented employee is a person who combines innate abilities with a desire for continuous development, expanding knowledge, and gaining experience. The uniqueness of talented employees lies in the fact that they are a rare "resource," making their supply and availability limited. In this situation, companies are forced to search for increasingly effective methods of attracting and retaining such employees. A modern talented employee is mobile, independent, less modest, has many choices, and thus more power. They seek new meaning in life, expect respect and personal development. It is proven that recruitment is a complex of joint activities involving both the search and selection of personnel. The dilemma between internal and external recruitment, in regard to talented employees, is reflected in talent management strategies. It is substantiated that a process-oriented strategy is a well-established system that enables a company to quickly and effectively find the right people to achieve its goals. Such a strategy helps HR management become a full participant in the business mechanism. In a process-oriented strategy, recruitment is closely aligned with the overall company strategy. The talent acquisition configuration strategy views recruitment as a complex system that must be adapted to the specifics of the business, depending on the company's business model, organizational culture, strategic goals, types of competencies, and the labor market. That is, there is no single "universal" model for attracting talent — each company should develop its own configuration based on elements important to candidates for a given position.

Conclusion. Before initiating external recruitment, companies should assess their internal human potential by aligning employees' experience and aspirations with the evolving needs of both the external and internal environment.

Key words: human resource management, talent management, talented employee, process-oriented strategy for talent recruitment, talent acquisition configuration strategy.

JEL Classification: M12, J24, M51

Вступ. Як теоретики, так і практики вказують на стратегічне значення людських ресурсів у формуванні конкурентної переваги компанії. Теорія, заснована на ресурсах, вказує на те, що знання, навички та досвід працівників і вміння використовувати їх у конкретних організаційних умовах є найважливішою складовою ключових компетенцій підприємства. Важливим завданням для підприємства, яке бажає зберегти чи покращити свої конкурентні позиції на ринку, є відповідне управління талановитими працівниками. Цю тезу підтверджують результати дослідження проведеного консалтинговою компанією AON Hewitt, які свідчать, що найближчим часом найважливішим викликом для HR-менеджерів стане управління талантами. Серед респондентів 68,8% вказали таку відповідь [1].

У статті розглядається проблема рекрутингу талановитих працівників, як важливого елементу процесу талант-менеджменту (Talent Management). Підприємства мають дві можливі стратегії рекрутингу працівників - пошук кваліфікованих працівників на зовнішньому ринку або всередині організації з інвестуванням у розвиток власних ресурсів.

Огляд літератури. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження процесу управління талановитими працівниками, особливостей рекрутингу, причин та наслідків його впровадження. Цим питанням присвячені праці таких вчених як: Watkins D. [2], .Schweyer A. [3], Chambers E. G. [4], Foulon M. [4], Handfield-Jones H. [4], Steven M. [4], Hankin S. M. [4], Edward G. [4], Michaels II E.G. [4], Продіус О.І. [5], Журавель А.І. [5], Сітор М.О. [5], Renzulli J.S. [6,7], Reis S.M. [7], Feldhusen J.F. [8], Tannenbaum A.J. [9], Eyre D. [10], Gallardo-Gallardo E. [11], Dries N. [11], González-Cruz T.F. [11], Thunnissen M. [12], Boselie P. [12], Fruytier B. [12], Аятаç Т. [13], Robertson A. [14], Abbey, G. [14], Nair C. [15], Криворучко, С. [16], Ліпмч Л.Г. [17], Schuler R. S. [18], Jackson S. E. [18], Tarique, I. [18] та інших.

Враховуючи чинники, які мають прямий зв'язок із можливим набором персоналу, і впроваджуючи заходи для підвищення рівня його ефективності, можна покращити систему управління персоналом. Це дозволить зменшити витрати коштів і часу на підприємстві. Серед невирішених аспектів рекрутингу важливою є потреба моніторингу його видів талановитими працівниками на сучасному підприємстві і можливостях впливу на них з боку роботодавців.

Метою статті є ідентифікація стратегій у сфері рекрутації талановитих працівників за посередництвом зовнішнього та внутрішнього підбору персоналу та аналіз умов їх застосування в контексті концепції управління талантами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) ідентифікувати поняття талановитий працівник;
- 2) вказати причини відсутності цих груп працівників на ринку;
- 3) проаналізувати особливості рекрутингу талановитих працівників з урахуванням позитивного та негативного впливу його використання на компанію;
- 4) підтвердити обґрунтованість використання зовнішнього та внутрішнього найму на основі аналізу двох стратегій управління талантами, які просувають вищезгадані рішення (процесно-орієнтованої та стратегії конфігурації);
- 4) провести моніторинг способів залучення талантів підприємствами шляхом дослідження ефективності стратегій залучення талантів;
- 5) запропонувати інструменти модифікації рішень у сфері рекрутингу талановитих працівників з метою формуванні їх організаційної відданості.

Матеріали і методи дослідження: аналізу і синтезу наукової літератури (для уточнення ключових понять дослідження), систематизації (з метою виявлення наявних наукових підходів до вирішення проблеми), теоретичного узагальнення (для формулювання підсумкових положень і висновків).

Результати. Розглядаючи способи залучення талановитих працівників, у першу чергу потрібно визначитися з поняттям талант. Термін управління талантами вперше був використаний Девідом Уоткінсом (Watkins) в статті, опублікованій в 1998 році [2] і надалі розвинений в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [3].

Автори книги «Війна за таланти» стверджують, що талант - це «сукупність здібностей людини - її вроджених обдарувань, розуму, здорового глузду, підприємливості, характеру, поглядів, здатності до розвитку» [4]. Вони також визначають елементи управлінського таланту, такі як: стратегічне мислення, лідерські навички, емоційна зрілість, здатність вільно спілкуватися, здатність залучати та надихати талановитих людей, підприємницький інстинкт і здатність досягати результатів для компанії [4].

На думку українських дослідників Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. «талант - це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також здібностей до навчання та росту» [5].

Однією з найпопулярніших сучасних західноєвропейських моделей таланту є трикільцева модель обдарованості Дж. Рензулі (Renzulli) [6], провідного фахівця цій у сфері. Талант розглядається як взаємодія між трьома основними характеристиками: інтелектуальними здібностями, креативністю та мотивацією до виконання завдань. Важливе значення надається сприятливому оточенню та ерудиції обдарованого індивіда. Дж. Рензулі (J. Renzulli) та С. Ріс (S. Reis) [7] доводять, що жодна з характеристик окремо не визначає талант. Лише взаємодія трьох параметрів продукує визначні досягнення.

Інша модифікована модель таланту запропонована Д. Фельдх'юсеном (J. Feldhusen) [8]. У його варіанті вже чотири складники: інтелектуальні здібності, вищі середніх, креативність, наполегливість, позитивна «Я - концепція».

А. Танненбаум (A. Tannenbaum) [9] запропонував п'ятифакторну модель обдарованості, в якій, окрім видатних інтелектуальних і спеціальних творчих якостей, вводить такий чинник, як оточення, що впливає на розвиток таланту.

Д. Ейр (D. Eyer) вважає, що «талант - це результат взаємодії чотирьох складників: потенціал + сприятливі обставини + підтримка + мотивація = високі досягнення (обдарованість)» [10]. Вчена ототожнює поняття «талант» з «високими досягненнями», що робить цілком очевидним те, що в центрі уваги дослідників має бути розвиток майбутніх характеристик, а не виявлення вродженого «дару».

В іншому підході талант уособлюють як характеристику людини (talent as characteristics of people) та талант як критерій відбору працівників (talent as people) [11].

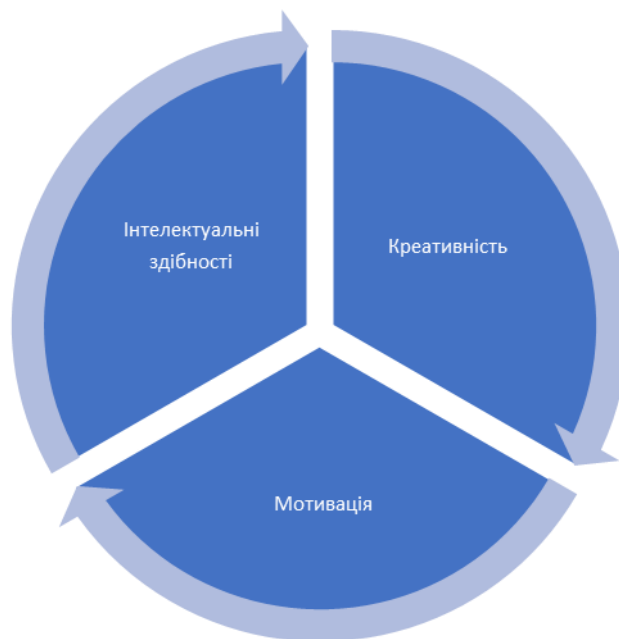


Рис.1. Три кільцева модель талановитого працівника Дж. Рензулі

Джерело: сформовано автором на основі [6].

У першому випадку йдеться про вроджені здібності, набуті навички, знання, компетенції та установки, які допомагають людині досягати видатних результатів у певному організаційному контексті. У другому - про політику підприємства щодо того, кого розглядати як таланти: або весь персонал (інклюзивний підхід), або певну групу високопродуктивних та/або працівників з високим потенціалом (ексклюзивний підхід) [12]. Цьому підходу притаманні принаймні два несумісні припущення: 1) талантом володіють небагато осіб, кращих за інших з точки зору ідентифікованих характеристик, 2) вважається, що всі працівники мають приховані таланти, і роль менеджерів полягає у виявленні неактивованих або невидимих сильних позицій кожного працівника. Незалежно від того, чи приділяється більше уваги потрібним працівникам чи потрібним характеристикам, обидва способи визначення таланту - це лише різні погляди на одне й те саме - результати роботи. Тобто талановитий працівник є найбільш значущим ресурсом як у комерційних, так і в освітньо-наукових організаціях [13].

Отже, талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Унікальність талановитих працівників є результатом того факту, що вони є досить рідкісним «товаром», тому їхня пропозиція та доступність обмежені. У цій ситуації компанії змушені шукати все більш ефективні методи залучення та утримання талановитих працівників.

Результати дослідження, проведеного консалтинговою компанією AON Hewitt, дозволяють стверджувати про існування статистично значущої кореляції між працівником і фінансовими результатами підприємств. Однак автори звіту підкреслюють, що потрібен час, щоб зусилля працівників перетворилося на кількісні результати операційної діяльності та, як наслідок, на фінансові результати. В звіті зазначено, що збільшення продуктивності працівників на 5% призводить до зростання продажів на 3%. Крім того, що існує кореляція між збільшенням рівня продуктивності працівників і прибутком акціонерів (TSR - Total Shareholder Return). Організації, в яких рівень залученості працівників наближається до 75%, досягають на 50% вищого коефіцієнту TSR, ніж інші [1].

Глобальні економічні, соціальні та технологічні тенденції змінюють те, як працівники сприймають свою роботу та ставляться до неї. Сучасний талановитий працівник мобільний, незалежний, менш скромний, має великий вибір і завдяки цьому сильніший, шукає новий сенс у житті, очікує поваги, особистісного розвитку [14].

Зміни також стосуються соціальної направленості компанії, сутності праці щодо змісту роботи, форми зайнятості, дистанційної роботи, мобільності тих, хто надає роботу, відносин з роботодавцями, динамічних і комплексних компетенцій, компенсації інтелектуальних зусиль праці та оригінальності підходів до організаційних проблем. У 21 столітті ми маємо справу з новою парадигмою роботи - інформаційною. До детермінант інформаційної роботи відносять:

- просторову дислокацію;
- гнучкий і різноманітний час роботи;
- самозайнятість замість найму;
- елімінування кордонів у спілкуванні та співпраці [15].

Як наслідок за цих умов, підприємства стикаються з проблемою ефективного найму працівників, зокрема працівників з високим потенціалом.

Рекрутинг це «комплекс спільних дій як із пошуку, так і з підбору (добору) персоналу. У лінгвістичному визначенні під пошуком та підбором (рекрутингом) фахівців (спеціалістів) слід розуміти шукання (розшукування) та добір (відбір) висококваліфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам, для їхньої подальшої праці (роботи) за фахом (спеціальністю) як члени особового складу (колективу) відповідної компанії (установи, підприємства тощо)» [16].

Виокремлюють два основних джерела відбору працівників: внутрішній і зовнішній ринки праці. Внутрішній набір - це розгляд заяв від уже працюючих працівників на вищі або інші посади на підприємстві, тоді як зовнішній - це розгляд заяв від зовнішніх претендентів [16]. Як внутрішній, так і зовнішній набір кандидатів має як позитивні, так і негативні наслідки. Внутрішній рекрутинг надає його учасникам можливість розвивати свою професійну кар'єру, формуючи лояльність працівників до компанії та запобігаючи їх звільненню. На практиці багато сучасних підприємств надають пріоритет внутрішньому найму. Ще одним позитивним ефектом турботи про кар'єру власних працівників є зменшення плинності кадрів і зміцнення організаційної культури, підвищення ефективності компанії [17]. Але слід мати на увазі, що в результаті переведення працівника на іншу посаду виникає так званий ефект відтоку - створюється інша посада, яку необхідно заповнити.

Однак компаніям потрібно наймати людей зі свіжим поглядом на певні виклики або отримати спеціальні знання чи досвід роботи, яких бракує людям, які працюють в компанії. Тоді потрібно шукати кандидатів на зовнішньому ринку праці.

Дилема вибору між внутрішнім зовнішнім рекрутингом, у відношенні до талановитих працівників, відображається в стратегіях управління талантами. Найпоширенішими з них є процесно-орієнтована та стратегія конфігурації.

Процес-орієнтована стратегія підбору талантів - це сучасний підхід до рекрутингу, в якому процес залучення працівників розглядається не як разовий набір дій, а як цілісний, структурований і повторюваний бізнес-процес. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що успішне залучення талантів можливе лише тоді, коли всі етапи підбору - від планування потреб до адаптації нових працівників - чітко прописані, взаємопов'язані та підлягають постійному вдосконаленню.

У рамках такого підходу компанія створює послідовну систему дій: спочатку визначаються потреби в персоналі, далі йде пошук кандидатів, їх оцінка, відбір, прийняття на роботу та процес введення в посаду. Кожен з етапів має свої стандарти, відповідальних осіб і критерії оцінки ефективності. Наприклад, визначається, скільки часу має тривати пошук, якою має бути вартість одного найму, як оцінюється якість кандидата після його працевлаштування.

Ще однією важливою рисою процесно-орієнтованої стратегії є використання сучасних технологій - автоматизованих систем управління (ATS), CRM для рекрутерів, аналітики, чат-ботів для відбору тощо. Це дозволяє не лише зменшити витрати часу та ресурсів, а й забезпечити прозорість і контроль на кожному етапі.

У процесно-орієнтованій стратегії рекрутинг тісно пов'язується із загальною стратегією компанії. Наприклад, якщо організація планує вихід на нові ринки, HR-менеджери заздалегідь готують процеси пошуку й адаптації працівників у цих регіонах. Якщо ж фокус зроблено на інноваціях - відбір акцентується на пошуку талантів із креативним мисленням або досвідом у високотехнологічних сферах.

Цей підхід активно розвивається завдяки роботам таких авторів, як Дейва Ульріха, який просував ідею HR як стратегічного партнера бізнесу, Майкла Армстронга, що описував HR як систему процесів, та аналітиків Deloitte (Bersin), які створили модель «високоєфективного залучення талантів». Крім того, важливість процесного підходу до рекрутингу підкреслюється впровадженням міжнародного стандарту ISO 30405:2016 [18].

Отже, процес-орієнтована стратегія - це не просто найм працівників. Це добре налагоджена система, що дозволяє компанії швидко, якісно й ефективно знаходити саме тих людей, які потрібні для реалізації її цілей. Така стратегія допомагає HR-менеджменту стати повноцінним учасником бізнес-механізму, а не лише підтримувальною функцією.

Стратегія конфігурації в залученні талантів (configuration strategy in talent acquisition) розглядає залучення персоналу як комплексну систему, яку потрібно адаптувати до специфіки бізнесу залежно від:

- бізнес-моделі компанії;
- організаційної культури;
- стратегічних цілей;
- типу компетенцій, які потрібні;
- ринку праці.

Тобто, не існує єдиної «універсальної» моделі залучення талантів - компанія має створити власну конфігурацію з складових важливих для кандидатів на відповідну вакансію, наприклад, бренду роботодавця, каналів пошуку, критеріїв відбору, HR-технологій; стилю управління талантами тощо. У цьому підході залучення талантів розглядається як адаптивна система, яку слід постійно налаштовувати під зовнішні та внутрішні умови. [18]. Тобто стратегія конфігурації - це стратегічне налаштування HR-практик так, щоб вони відповідали цілям бізнесу, були взаємно узгодженими, враховували контекст, в якому працює організація.

Перш ніж розпочати зовнішній підбір персоналу, компанії, які досягли успіху на ринку, повинні ідентифікувати потенціал усередині компанії, зіставляючи досвід і прагнення працівників із мінливими потребами компанії. Постійна конкуренція за талановитих працівників змушує підприємства переглядати спосіб управління своїми працівниками. Для початку потрібно визначити сегмент працівників, які генерують і/або будуть генерувати майбутнє зростання компанії. Тоді перш, ніж зосереджуватися на процесно-орієнтованій стратегії управління талантами, слід сконцентрувати увагу на діяльності, яка важлива для працівників: розвиток, що веде до збільшення потенціалу працівника, розміщення працівника на ективнішому робочому місці відповідно до його компетенцій та інтересів, а також побудові мережі відносин, які допомагають працівнику досягти поставлених цілей. Зосереджуючись на цих трьох елементах, компанії розвивають залученість працівників, що призводить до кращого та ефективнішого виконання поставлених завдань, асоціюють потрібну людину з правильною посадою та розвивають її організаційний потенціал.

Висновки. У науковій літературі, що досліджує тему рекрутингу талановитих працівників існує два взаємодоповнюючі підходи до їх набору: один просуває найм працівників, зосереджуючи увагу на утриманні та розвитку працівників усередині підприємства, тоді як інший пропонує зосередитись не лише на утриманні талановитих працівників, а акцентувати увагу на наймі працівників за межами організації. Автори, які займаються темою управління талантами, зазначають, що в управлінській практиці все більше пропагується стратегія зосередження на утриманні працівників в організації та їх розвитку, рекрутинг працівників із зовнішнього ринку розглядати лише як доповнення. Проте слід враховувати зміну моделі кар'єрного росту талановитого працівника. Його кар'єрний шлях більше не прив'язаний до однієї організації чи вертикального просування, а гарантія зайнятості втрачає значення. Люди очікують впевненості в завтрашньому дні, тому розвивають компетенції, які визначають зростання цінності зайнятості працівника. Нова модель кар'єри також передбачає мобільність, модель довічної роботи в одній компанії відходить у минуле. У зв'язку з цим важливо пам'ятати про зовнішній набір персоналу, який, незважаючи на свою додаткову функцію, є незамінним інструментом для забезпечення того, щоб організація мала достатню кількість кваліфікованих працівників у певний час. Управління талантами є відносно новим явищем в Україні і тому ще не є достатньо вивченим. Є багато сфер, які потребують теоретичних та

емпіричних досліджень, наприклад питання визнання атрибутів таланту та визначення талановитого працівника, способи виявлення талановитих працівників, методи ефективного залучення та утримання їх в організації (включаючи важливість репутації підприємця для залучення талановитих працівників, забезпечення можливостей для самореалізації та розвитку), оцінювання прибутковості процесу управління талантами.

Джерела та література

1. Global Talent Trends 2022-2023 URL: https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#mktoForm_73157. (дата звернення: 20.04.2025).
2. Watkins D. (1998). *Lightyear An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape. Inc.
3. Schwyer A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont. Wiley. 253 p.
4. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Steven M. Hankin S. M., Edward G. Michaels II EG. *The War for Talen*. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (дата звернення: 20.04.2025).
5. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. (2013) Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. (дата звернення: 20.04.2025).
6. Renzulli J.S. (1986). *The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York. Cambridge University Press. 1986. P. 53-92.
7. Renzulli J.S., Reis S.M. (1991). *The Reform Movement and the Quiet Crisis in Gifted Education*. *Gifted Child Quarterly*. № 35. P. 26–35.
8. Feldhusen J.F. (1986). *A new conception of giftedness and programming for the gifted*. *Illinois Council for the Gifted Journal*. № 5. P. 5–26.
9. Tannenbaum A.J. *Giftedness: A psychosocial approach*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York : Cambridge University Press, 1986. P. 21–52.
10. Eyre D. (2007). *What Really Works in Gifted and Talented Education – Taking Stock* Keynote speech at NAGTY conferences Warwick and London. URL: http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf. (дата звернення: 20.04.2025).
11. 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*, 4. 290-300.
12. Thunissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). *Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach*. *Human Resource Management Review*, 4. 326-336.
13. 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.
14. Robertson A., Abbey, G. (2003) *Managing Talented People*. Edinburgh, Pearson Education Limited.
15. Nair C. (2020). *Why resilience - not technology - is the answer to our biggest challenges*. *World Economic Forum (WEF)*. September.
16. Криворучко, С. (2023). Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ. Гнозис. 692 с. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
17. Ліпич Любов. (2025). Реляційний дисонанс між очікуваннями роботодавців та працівників у післявоєнний період. Екон. час. Волинь. нац. ун-т ім. Лесі України, т. 1, № 41, с. 151–159, квітень 2025, doi: [10.29038/2786-4618-2025-01-151-159](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-151-159). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/987> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3032524> (дата звернення: 20.04.2025).

References

1. Global Talent Trends 2022-2023 URL: https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#mktoForm_73157. (accessed 20.04.2025).

2. Watkins D. (1998). *Lightyear* An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape. Inc.
3. Schwyer A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto. Ont. Wiley. 253 p.
4. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Steven M. Hankin S. M., Edward G. Michaels II EG. The War for Talen. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (accessed 20.04.2025).
5. Prodius O.I., Zhuravel A.I., Sitor M.O. (2013) Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii. [Talent management as an integral part of an organization's success]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. № 1 (6). S. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
6. Renzulli J.S. (1986). The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York. Cambridge University Press. 1986. P. 53-92.
7. Renzulli J.S., Reis S.M. (1991). The Reform Movement and the Quiet Crisis in Gifted Education. *Gifted Child Quarterly*. № 35. P. 26-35.
8. Feldhusen J.F. (1986). A new conception of giftedness and programming for the gifted. *Illinois Council for the Gifted Journal*. № 5. P. 5-26.
9. Tannenbaum A.J. Giftedness: A psychosocial approach. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York : Cambridge University Press, 1986. P. 21-52.
10. Eyre D. (2007). What Really Works in Gifted and Talented Education – Taking Stock Keynote speech at NAGTY conferences Warwick and London. URL: http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf. (accessed 20.04.2025).
11. 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*, 4. 290-300.
12. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*, 4. 326-336.
13. 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.
14. Robertson A., Abbey, G. (2003) *Managing Talented People*. Edinburgh, Pearson Education Limited.
15. Nair C. (2020). Why resilience - not technology - is the answer to our biggest challenges. *World Economic Forum (WEF)*. September.
16. Kryvoruchko, S. (2023). Rekrutynh personalu. Vid aziv do profesiinosti. [Personnel recruitment. From basics to professionalism.]. Kyiv. Hnozis. 692 s. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf>. (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
17. Lipych Liubov. (2025). Reliatsiinyi dysonans mizh ochikuvanniamy robotodavtsiv ta pratsivnykiv u pisliavoiennyi period. [Relational dissonance between employers' and employees' expectations in the post-war period.]. *Ekon. chas. Volyn. nats. un-t im. Lesi Ukrainy*, t. 1, № 41, s. 151-159, kviten 2025, doi: [10.29038/2786-4618-2025-01-151-159](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-151-159). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/987> (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
18. Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. URL: <https://www.scirp.org/reference/ referencespapers?referenceid=3032524> (accessed 20.04.2025).

Одержано статтю 20.05.2025 р.
Прийнято до друку 29.05.2025 р.