

УДК 005.96:658.012.1
 JEL classification: M12, M51, L21
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(8))

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

БОЙКІВСЬКА Галина

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-9978-7514>
 e-mail: halyna.m.boikivska@lpnu.ua

ТКАЧЕНКО Данило

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0008-8420-6087>
 e-mail: danylo.k.tkachenko@lpnu.ua

ГОРДОН Павло

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0009-0007-1404-6033>
 e-mail: pavlo.m.hordon@lpnu.ua

У статті досліджується стратегічне управління талантами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проаналізовано теоретичні засади управління талантами, історію розвитку концепції, ключові підходи та моделі, що застосовуються в міжнародній і вітчизняній практиці. Розглянуто основні функції управління талантами, включно з підбором, адаптацією, розвитком, мотивацією та утриманням працівників, а також інтеграцію цих процесів у корпоративну стратегію з урахуванням специфіки українського ринку праці. Особлива увага приділяється сучасним інструментам управління, таким як HR-аналітика, цифрові системи оцінювання компетенцій, LMS-платформи, штучний інтелект та моделі гнучкого управління талантами (Agile Talent Management), що дозволяють підвищити ефективність залучення, розвитку та утримання персоналу. Наведено емпіричні дані щодо впливу стратегій управління талантами на рівень залученості, продуктивності та плинності кадрів, а також на формування корпоративної культури та довгострокових конкурентних переваг підприємств. Обговорюються практичні аспекти реалізації стратегій, включно з гнучкими умовами праці, програмами добробуту та соціальної підтримки, коучингом і наставництвом. Визначено ключові напрями подальших досліджень, зокрема розробку інтегрованих систем управління талантами з використанням аналітичних і цифрових інструментів, адаптацію моделей до специфіки українських організацій та оцінювання впливу стратегічного управління талантами на сталий розвиток підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління талантами, конкурентоспроможність, розвиток персоналу, утримання працівників, цифрові технології, сталий розвиток.

STRATEGIC TALENT MANAGEMENT AS A FACTOR FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

BOIKIVSKA Halyna, TKACHENKO Danylo, HORDON Pavlo

Lviv Polytechnic National University

The article investigates strategic talent management as a critical factor in enhancing the competitiveness of enterprises under contemporary socio-economic challenges. The study provides a comprehensive analysis of the theoretical foundations of talent management, tracing the historical development of the concept and examining key approaches and models applied in both international and domestic practices. The core functions of talent management are explored, including recruitment, onboarding, professional development, motivation, and employee retention, alongside the integration of these processes into corporate strategy, taking into account the specific characteristics of the Ukrainian labor market. Special attention is paid to modern management tools, such as HR analytics, digital competency assessment systems, learning management systems (LMS), artificial intelligence, and Agile Talent Management models, which contribute to the effective attraction, development, and retention of personnel. Empirical data are presented on the impact of talent management strategies on employee engagement, productivity, turnover rates, corporate culture, and the long-term competitive advantages of enterprises. The study also discusses practical aspects of strategy implementation, including flexible working arrangements, well-being and social support programs, coaching, and mentoring. Furthermore, it emphasizes the importance of integrating quantitative and qualitative metrics, such as Talent KPIs, to monitor and evaluate the effectiveness of talent management initiatives. Key directions for future research are identified, including the development of integrated talent management systems leveraging analytical and digital tools, the adaptation of models to the specific context of Ukrainian organizations, and the assessment of strategic talent management's influence on sustainable enterprise development. The findings underscore that strategic talent management is not only a tool for optimizing human resource processes but also a fundamental element in achieving organizational resilience, innovation, and long-term value creation in a rapidly changing socio-economic environment.

Keywords: strategic talent management, competitiveness, human resource development, employee retention, digital technologies, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах функціонування підприємств ключовим фактором конкурентоспроможності стає людський капітал, що потребує системного та стратегічного підходу до управління талантами. Динамічне та нестабільне соціально-економічне середовище, глобальна мінливість ринків, зростаюча технологізація та інтелектуалізація праці створюють нові виклики для організацій, пов'язані з ефективним залученням, розвитком та утриманням працівників із високим потенціалом. Недостатня увага до стратегій управління талантами може призводити до високої плинності кадрів, втрати компетенцій та зниження продуктивності. У такому контексті науково-практичне завдання полягає у розробці та впровадженні ефективних моделей стратегічного управління талантами, що поєднують аналітичну оцінку кадрового потенціалу, гнучкі кадрові політики та гуманістично орієнтовані підходи до розвитку працівників. Рішення цієї проблеми дозволяє забезпечити сталий розвиток організацій, підвищити їхню інноваційну спроможність та сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку праці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління талантами є предметом активного дослідження науковців протягом останніх десятиліть. Перші концептуальні засади були закладені у працях Д. Уоткінса та Д. Хілдона [1], які визначали управління талантами як набір індивідуалізованих практик для працівників із високим потенціалом, спрямованих на виявлення та реалізацію їхнього творчого й інтелектуального ресурсу. Подальший розвиток концепції відбувався у межах стратегічного менеджменту та теорії людського капіталу. Сучасні зарубіжні дослідження, зокрема роботи Д. Коллінгса та К. Меллахі [2], акцентують на важливості інтеграції управління талантами з бізнес-стратегією, формуванні кадрового резерву для стратегічно важливих ролей та створенні архітектури людських ресурсів, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства.

В українській науковій думці питання управління талантами набули розвитку у працях Н. Ситник, С. Пермінової та М. Чупріної [3], які трактують таланти як стратегічний актив організації, від ефективного управління яким залежить її життєздатність та інноваційна спроможність. Дослідження О. Дараган, М. Пилипенко, Є. Щокіної, Н. Задорожнюк та І. Білоусової [4] підкреслюють комплексний підхід до управління інтелектуальним капіталом, що охоплює залучення, розвиток, інтеграцію та оцінку персоналу на всіх етапах його професійного шляху.

Серед сучасних практичних досліджень варто відзначити роботи Ю. Білявської та В. Білявського [5], які в умовах глобальної нестабільності та кризових явищ (пандемія, війна) акцентують на важливості соціальної стійкості, емоційного благополуччя і довіри до організації як ключових чинників утримання талантів. Узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасні дослідники розглядають управління талантами не лише як кадрові практики, а як стратегічну систему, що інтегрує аналітичну оцінку потенціалу, розвиток компетенцій, мотивацію та формування корпоративної культури. Такий підхід формує основу для розробки ефективних моделей стратегічного управління талантами і подальшого впровадження практичних механізмів утримання та розвитку ключових працівників.

ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Хоча управління талантами активно досліджується в науковій літературі протягом останніх десятиліть, питання комплексного стратегічного підходу до його впровадження в організаціях залишається недостатньо вивченим. Існуючі моделі переважно зосереджуються на окремих аспектах – підборі та адаптації працівників, їхньому навчанні та розвитку, або на мотивації й утриманні, тоді як інтеграція всіх цих елементів у єдину систему, що забезпечує ефективне формування кадрового резерву, розвиток компетенцій та довгострокове утримання ключових працівників, потребує системного дослідження. Особливу увагу слід приділяти використанню аналітики людських ресурсів, ключових показників ефективності (КПІ), цифрових платформ і штучного інтелекту для прогнозування ризиків плинності кадрів та оптимізації стратегій управління талантами. Крім того, більшість досліджень базується на зарубіжному досвіді і не враховує особливостей українського ринку праці, що створює необхідність адаптації моделей управління талантами та визначення факторів, які впливають на ефективність їхнього впровадження в національному контексті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження стратегічних підходів до управління талантами в організаціях, визначення ключових факторів ефективного впровадження інтегрованих моделей управління персоналом та розробка рекомендацій щодо адаптації цих моделей до умов українського ринку праці для забезпечення сталого розвитку організацій, підвищення продуктивності та утримання ключових працівників. Методологічною основою дослідження стали методи системного аналізу, порівняльного та структурного підходів, статистичне узагальнення HR-показників і контент-аналіз наукових джерел.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується значним ускладненням умов функціонування організації, високою мінливістю соціально-економічних процесів, глобальною нестабільністю та інтелектуалізацією праці. У таких умовах талановиті працівники стають ключовими носіями конкурентних переваг, а стратегії утримання та розвитку талантів виступають одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління персоналом. Концепція управління талантами ґрунтується на припущенні, що високий рівень компетентності персоналу визначає здатність підприємства реагувати на виклики, створювати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Переосмислення ролі людських ресурсів у створенні вартості підприємства відбулося під впливом сучасних концепцій стратегічного менеджменту, орієнтованих на знаннєву економіку [1].

Управління талантами розглядається як стратегічний актив, від ефективності якого залежить не лише конкурентоспроможність, а й життєздатність організації. Система стратегічного управління талантами включає виявлення, розвиток, мотивацію та утримання працівників із високим потенціалом, що здатні забезпечити стійкий розвиток компанії та її довгострокову цінність. Така діяльність базується на принципах узгодженості з корпоративною стратегією, структурної цілісності, гнучкості та адаптивності [2]. Вітчизняна наукова школа продовжує розвиток ідей Д. Уоткінса та Д. Хілдона, а також внесок українських дослідників О. Дараган, М. Пилипенко, Є. Щьокіна, Н. Задорожнюк та І. Білоусової, які визначають управління талантами як комплексний підхід до управління інтелектуальним капіталом, що охоплює залучення, розвиток, інтеграцію та оцінку персоналу на всіх етапах професійного шляху [3, 4].

Сучасний ринок праці демонструє дефіцит висококваліфікованих кадрів, що обумовлено як демографічними змінами, так і підвищенням вимог до компетенцій співробітників у контексті цифровізації та глобалізації бізнес-процесів. Згідно з даними дослідження Robert Half (2025), рівень безробіття серед HR-менеджерів становить 2,9%, а серед фахівців із навчання та розвитку – 3,0%, що значно нижче за загальний показник у 4,2% [5]. Така ситуація змушує підприємства шукати нові підходи до управління персоналом, зокрема розробляти стратегії довгострокового утримання ключових працівників, підвищувати рівень їхньої залученості та формувати позитивний досвід взаємодії з роботодавцем. Інтеграція сучасних цифрових інструментів, зокрема HR-аналітики, дає змогу системно відстежувати показники залученості, задоволеності та плинності кадрів. Завдяки аналізу даних можна прогнозувати потенційні ризики звільнень, своєчасно коригувати адаптаційні та навчальні програми, а також оптимізувати процеси підбору та розвитку персоналу [6]. Використання таких інструментів дозволяє виявляти проблемні зони в корпоративній культурі, оцінювати ефективність мотиваційних програм і планувати інвестиції у розвиток талантів, що у результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Результати досліджень Gallup (2025) свідчать, що команди з високим рівнем залученості демонструють на 41% нижчий рівень прогулів і на 21% більшу продуктивність порівняно з незацікавленими командами [7]. Стратегії утримання талантів дедалі більше спираються на політику добробуту персоналу (well-being). Дослідження HR Days 2025 та GRC (2025) показують, що компанії, які впровадили програми підтримки ментального здоров'я та балансування професійного й особистого життя, мають на 28% вищі показники лояльності працівників [8, 9].

Особливе значення у стратегічному управлінні талантами набуває використання цифрових технологій. Впровадження інструментів штучного інтелекту, LMS-систем та предиктивної аналітики дозволяє оцінювати компетенції працівників, прогнозувати ризики плинності та формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Застосування гнучких моделей управління талантами (Agile Talent Management) забезпечує ітераційний процес залучення, адаптації та навчання працівників, що підвищує гнучкість організацій і ефективність управління персоналом [10].

Ефективне впровадження стратегій управління талантами вимагає системної інтеграції рішень у сфері компенсацій, корпоративної культури, розвитку лідерства та показників ефективності (Talent KPI). Основні метрики включають коефіцієнт утримання персоналу, рівень лояльності (eNPS), продуктивність (Revenue per Employee), ефективність найму (Talent Acquisition Cost), результативність навчання (Training ROI) та внутрішню мобільність (Internal Mobility Rate). Порівняльні дані щодо оптимальних показників наведені у таблиці 1.

Аналізування практичних підходів свідчить, що успішні організації інтегрують аналітичну інформацію, індивідуалізацію управлінських рішень та гуманістичну орієнтацію у систему управління талантами. Поєднання цих складових забезпечує збереження ключових кадрів, розвиток компетенцій та підвищення залученості працівників, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства [1, 3, 8].

В умовах сучасного ринку праці стратегічне управління талантами орієнтується не лише на ефективність операцій, а й на формування корпоративної культури, що сприяє довгостроковому утриманню співробітників і розвитку їхнього потенціалу. Порівняльний аналіз міжнародної та української практики демонструє значні відмінності у підходах до HR-цифровізації, розвитку лідерства, забезпечення добробуту та гнучкості зайнятості (табл. 2).

Таблиця 1.

Основні показники ефективності управління талантами (Talent KPI)

Категорія	Показники	Формула	Оптимальне значення
Утримання персоналу	Рівень утримання працівників (Retention Rate)	(Працівники, що залишилися / Початкова кількість працівників) × 100 %	≥ 85 %
Лояльність	Індекс лояльності працівників (eNPS, Employee Net Promoter Score)	% промоутерів – % критиків	≥ 30
Продуктивність	Дохід на одного працівника (Revenue per Employee)	Виручка / кількість працівників	≥ 10 % річн.
Ефективність найму	Вартість залучення персоналу або витрати на підбір та найм працівників (Talent Acquisition Cost)	Витрати на рекрутинг / кількість нових працівників	≤ середньогалузевого рівня
Розвиток персоналу	Рентабельність навчання та розвитку персоналу або ефективність інвестицій у навчання (Training ROI)	((Переваги від навчання – витрати на навчання) / витрати на навчання) × 100 %	≥ 100 %
Внутрішня мобільність	Рівень внутрішньої мобільності (Internal Mobility Rate)	(Кількість внутрішніх переходів / загальна кількість працівників) × 100 %	≥ 10 %

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [5-7]

Таблиця 2.

Порівняння результатів впровадження HR-стратегій у міжнародній і українській практиці

Критерій	Міжнародна практика	Українська практика
Рівень цифровізації HR	72 % компаній інтегрували AI-аналітику для управління персоналом;	41 % компаній використовують базові HRIS-платформи без аналітичних модулів;
Акцент на розвитку лідерства	68 % компаній мають довгострокові програми лідерського розвитку;	33 % організацій обмежуються короткостроковими тренінгами з лідерства;
Підхід до добробуту (Well-being)	інтегровано у корпоративну стратегію сталого розвитку;	реалізується через окремі HR-проекти;
Гнучкість зайнятості	понад 60 % компаній застосовують гібридні або дистанційні моделі;	лише 28 % підприємств пропонують часткову гнучкість графіка;
Управління талантами	використовуються системи Talent Marketplace та аналітика навичок;	переважають традиційні підходи оцінювання і резервування кадрів;
Корпоративна культура	орієнтація на інновації, відкритість і сталий розвиток.	часто має ієрархічний та функціональний характер.

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [6, 8]

Дослідження провідних міжнародних і вітчизняних HR-організацій демонструють, що інтеграція цифрових рішень із людиноцентричним підходом сприяє підвищенню ефективності стратегій утримання та розвитку персоналу, зменшенню плинності кадрів і зміцненню корпоративної залученості. Згідно з аналітичними даними досліджень Deloitte (2025) [6], Gallup (2025) [7], Robert Half (2025) [5], а також звітами HR Days Ukraine (2025) [8] та RAU HR Conference (2025) [10], доцільним є впровадження систем управління розвитком навичок (skills-based management), використання гнучких моделей (Agile Talent Management), формування індивідуальних траєкторій професійного зростання працівників, а також застосування ключових показників ефективності управління талантами (Talent KPIs) для системного моніторингу результатів.

Сучасні дослідження розвитку управління персоналом підкреслюють значущість корпоративної культури, орієнтованої на довіру, психологічний комфорт та підтримку балансу між роботою й особистим життям. Аналітичні дані провідних компаній свідчать, що програми добробуту працівників сприяють підвищенню лояльності, зниженню стресових факторів і формуванню позитивного іміджу роботодавця [8]. Успішні організації поєднують економічну мотивацію зі стратегічними програмами наставництва, коучингу та системами визнання досягнень, що забезпечує зростання продуктивності і ефективне утримання ключових співробітників.

Застосування аналітичних інструментів у HR-сфері управління персоналом надає можливість прогнозувати кадрові ризики, розробляти індивідуальні плани розвитку співробітників та адаптувати політику управління талантами відповідно до динаміки бізнес-середовища. Підтвердження ефективності такого підходу надають дані RAU HR Conference (2025) [10], які демонструють, що організації, які здійснювали інвестиції у розвиток менеджерів та лідерів нового покоління, зафіксували на 23 % вищий рівень залученості персоналу та підвищену продуктивність.

Узагальнюючи, стратегічне управління талантами в українських організаціях потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію цифрових технологій, індивідуалізацію HR-політик і гуманістичну орієнтацію на розвиток персоналу. Додатково важливим аспектом є системне використання внутрішніх комунікацій і платформ обміну знаннями, які дозволяють формувати культуру прозорості, підтримки та колективної відповідальності. Впровадження менторських програм, внутрішньої мобільності та міжпідроздільного обміну досвідом сприяє не лише утриманню ключових фахівців, але й розвитку

організаційної гнучкості та адаптивності. Такі підходи створюють умови для формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення корпоративної ідентичності та забезпечують стійкий розвиток підприємств у складних соціально-економічних умовах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтверджує, що стратегічне управління талантами виступає ключовим чинником формування стійких конкурентних переваг підприємств в умовах нестабільної економіки. Комплексна інтеграція процесів підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу формує системне середовище, спрямоване на підвищення залученості співробітників та розвиток їх професійних компетенцій. Значну роль відіграють корпоративна культура та програми добробуту, які підтримують психологічну стійкість працівників і сприяють довгостроковому утриманню ключових кадрів.

Водночас залишаються відкритими питання для подальшого дослідження. Зокрема, потребує вивчення вплив стратегічного управління талантами на інноваційний потенціал організацій, удосконалення моделей вимірювання ефективності HR-процесів, а також адаптація корпоративної культури до умов воєнної та післявоєнної економіки. Подальші дослідження цих аспектів можуть сприяти розробці більш ефективних, гнучких та контекстуалізованих стратегій управління людським капіталом.

Література

1. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Чупріна М.О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір*, 2024, №195, с. 62–67.
2. Білявська Ю.В., Білявський В.М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2022, №52, с. 68–74.
3. Драган, О., & Пилипенко, М. (2021). Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
4. Щьокіна Є.Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*, 2020, Вип. 43, с. 347–351.
5. Robert Half. (2025). *Workplace Trends for 2025: In-Demand Human Resources Roles and Hiring Outlook*. URL: <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/workplace-trends-for-2025>
6. Deloitte. (2025). *2025 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>
7. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace 2025*. Gallup Organization. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
8. HR Days Ukraine. (2025). *HR Days 2025 – ключова подія у сфері управління персоналом*. URL: <https://hr-days.com>
9. GRC Institute. (2025). *GRC Trends in 2025: Human-centric Adaptation and Workforce Well-Being*. BOC Group Whitepaper. URL: https://www.boc-group.com/wp-content/uploads/2025/01/Resources_Whitepaper_GRCTrends2025_ENG-1.pdf
10. RAU HR Conference. (2025). *Як бізнесу виграти у битві за таланти*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/rau-hr-conference-2025-k-biznesu-vigrati-1739797274.html>

References

1. Sytnyk, N.I., Perminova, S.A., & Chuprina, M.O. (2024). Strategic aspects of talent management in a business organization. *Economic Space*, (195), 62–67.
2. Bilyavska, Y.V., & Bilyavskiy, V.M. (2022). Talent management in the era of global instability. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (52), 68–74.
3. Drahan, O.I., & Pylypenko, M.L. (2021). Development of talent management in the enterprise personnel management system. *Economics and Society*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
4. Shchokina, E.Yu., Zadorozhniuk, N.O., & Bilousova, I.A. (2020). Talent management system in modern organizations. *Market Infrastructure*, (43), 347–351.
5. Robert Half. (2025). *Workplace trends for 2025: In-demand human resources roles and hiring outlook*. URL: <https://www.roberthalf.com/us/en/insights/research/workplace-trends-for-2025>
6. Deloitte. (2025). *2025 global human capital trends*. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>
7. Gallup. (2025). *State of the global workplace 2025*. Gallup Organization. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
8. HR Days Ukraine. (2025). *HR Days 2025 – key event in human resources management*. URL: <https://hr-days.com>
9. GRC Institute. (2025). *GRC trends in 2025: Human-centric adaptation and workforce well-being*. BOC Group Whitepaper. URL: https://www.boc-group.com/wp-content/uploads/2025/01/Resources_Whitepaper_GRCTrends2025_ENG-1.pdf
10. RAU HR Conference. (2025). *How businesses can win the war for talent*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/rau-hr-conference-2025-k-biznesu-vigrati-1739797274.html>