

5.2.6 Менеджмент

Научная статья

УДК 331.101

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.6>


СТРАТЕГИЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИКЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ольга Ростиславовна Жаворонкова^{1*}, Александр Эдуардович Курзянков²
^{1,2} Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского (д. 4, пр-т академика Вернадского, Симферополь, 295007, Российская Федерация)

¹ olga-zhavoronkova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7720-5520>
² petrova@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0003-0102-9091>

* Автор, ответственный за переписку

Аннотация. Введение. В современных условиях трансформации рынка труда, появления и развития новых форм занятости, вопросы формирования и развития кадрового потенциала набирают новый дискуссионный оборот. В статье рассмотрена стратегия управления талантами как эволюционный этап развития теории управления персоналом. **Цель.** Выявить особенности применения стратегии управления талантами в Российской Федерации. **Материалы и методы.** Исследование построено на сравнительном анализе публикаций, посвященных данной проблематике, а также на методе сопоставления постулатов теории управления талантами с традиционной системой ценностей. **Результаты работы.** Определена специфика применения стратегии управления персоналом в Российской Федерации. Отмечены наиболее проблемные процессы в управлении талантами и системные противоречия, требующие урегулирования для развития кадрового потенциала. **Заключение.** Исследование обосновывает необходимость в разработках отечественных стратегий управления персоналом, ориентированных на социально-экономические результаты.

Ключевые слова: управление талантами, потенциал, сотрудники, рынок труда

Для цитирования: Жаворонкова О. Р. Стратегия талант-менеджмента в практике отечественных организаций / О. Р. Жаворонкова, А. Э. Курзянков // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 2(107). С. 66–75. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.6>

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 21.01.2025;
одобрена после рецензирования 24.02.2025;
принята к публикации 04.03.2025.

Research article

TALENT MANAGEMENT STRATEGY AS APPLIED BY DOMESTIC ORGANIZATIONS

Olga R. Zhavoronkova^{1*}, Alexander E. Kurzyankov²
^{1,2} Vernadsky Crimean Federal University (4, Akademika Vernadskogo ave., Simferopol, 295007, Russian Federation)

¹ olga-zhavoronkova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7720-5520>
² petrova@yandex.ru; <https://orcid.org/0009-0003-0102-9091>

* Corresponding author

Abstract. Introduction. In modern conditions of labor market transformation, the emergence and development of new forms of employment, the issues of formation and development of human resources are gaining a new debatable turn. The article examines the talent management strategy as an evolutionary stage in the development of the theory of personnel management. **Goal.** The study aims to identify the features of talent management strategy in the Russian Federation. **Materials and methods.** The research is based on a comparative analysis of publications devoted to this issue, as well as on the method of comparing the postulates of talent management theory with the traditional value system. **Results and discussion.** The article defines the peculiarities of the application of the HR management strategy in the Russian Federation. The most problematic processes in talent management and systemic contradictions that need to be resolved for the development of human resources are highlighted. **Conclusion.** The study conducted by the authors substantiates the need to develop domestic human resource management strategies focused on socio-economic results.

Keywords: talent management, potential, employees, the labor market

For citation: Zhavoronkova OR, Kurzyankov AE. Talent management strategy as applied by domestic organizations. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;2(107):66-75. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.2.6>

Conflict of interest: the authors declare no conflicts of interests.

© Жаворонкова О. Р., Курзянков А. Э., 2025

The article was submitted 21.01.2025;
approved after reviewing 24.02.2025;
accepted for publication 04.03.2025.

Введение / Introduction. Современные условия социально-экономического развития Российской Федерации формируют необходимость развития отечественных разработок в вопросах управления человеческим капиталом, пересмотра зарубежных концепций и практик для определения возможности адаптации к внутренней системе ценностей российского общества. «Основными факторами, определяющими положение и роль Российской Федерации в мире в долгосрочной перспективе, являются высокое качество человеческого потенциала, способность обеспечивать технологическое лидерство, эффективность государственного управления и перевод экономики на новую технологическую основу», – отмечается в Указе Президента Российской Федерации «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [1]. Кроме стратегических задач, стоящих перед государством, наблюдаются внутренние изменения. Так, трансформация рынка труда, появление гиг-занятости, платформенной занятости, виртуальной трудовой миграции стали толчком к использованию новой стратегии в управлении персоналом – управление талантами (талант-менеджмент).

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. В ходе исследования особенностей применения стратегии талант-менеджмента в практике отечественных организаций был применен метод анализа публикаций, входящих в базу РИНЦ, а также метод сопоставления результатов исследований с социальным аспектом управления персоналом.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. В связи со взрывными темпами роста цифровых технологий, появлением новых цифровых профессий, форм занятости, ориентацией предприятий на гибкие знания сотрудников и инновации растёт интерес учёных к стратегии управления талантами как драйверу развития предприятий и регионов. Это подтверждается большим числом научных публикаций, посвященных различным аспектам стратегии талант-менеджмента, которые размещены в базе РИНЦ.

Общее число статей в базе по данной проблематике составляет 2 774, в выборке зафиксирована 91 работа. На основе отбора публикаций было составлено облако тегов, состоящее из 29 ключевых слов. Следует отметить, что общее количество совпадений по ключевым словам составляет 219. Минимальное количество совпадений – 3. Это указывает на достаточно высокое единомыслие авторов в аспектуализации направлений исследований.

Визуализация наиболее часто встречаемых ключевых слов в рамках научных трудов по исследуемой тематике реализована на базе платформы VOSviewer (рисунок 1).

Анализ публикаций в базе РИНЦ показал, что развитию стратегии управления талантами предшествовало формирование теоретических основ изучения человеческого потенциала. Основные постулаты теории были заложены зарубежными учеными: У. Джеймсом, Дж. Мерено и А. Маслоу; отечественными учеными: И. В. Соболевой, Т. Н. Заславской, А. Б. Докторовичем. У. Джеймсом была составлена программа исследований человеческого потенциала, которая предусматривала разработку методов, призванных стимулировать высокоэффективную деятельность. Маслоу предложил современный психологический подход к человеческому потенциалу, а также им была создана концепция «пиковых переживаний» (состояния человека, в котором актуализируются его возможности). Т. Н. Заславская обозначала человеческий потенциал как «готовность и способность национального сообщества к активному саморазвитию, своевременное и адекватное реагирование на многочисленные вызовы внешней среды и успешную конкуренцию с другими сообществами». А. Б. Докторович понятие человеческого потенциала трактует как «интегральную совокупность способностей и качеств индивида, социальной группы или общества (носителей человеческого потенциала), обеспечивающих их жизнедеятельность как в нормальных, так и в экстремальных условиях» [2, 7].



*Источник: составлено авторами по данным [11] / Source: compiled by authors according to data [11]

Так, в исследованиях, посвященных изучению природы таланта с акцентуацией на различные аспекты, отмечаются следующие противоречия: неоднозначность в понимании сущности дефиниции «талант», природы таланта (эксклюзивность / инклюзивность), отсутствие универсальной методики выявления и оценки таланта, спорность условия развития, идентификации с эффективностью и результатом труда. Интересно отметить, что преобладающее количество публикаций основным фактором развития таланта называют систему образования. Однако более поздние публикации указывают, что сами предприятия являются плацдармом для развития профессионального таланта. С одной стороны, это указывает на необходимость непрерывного развития таланта, с другой – является результатом ослабления связи рынка труда с системой образования. В настоящее время многие крупные предприятия на собственной базе создают обучающие центры для сотрудников, направленные на получение нужных с точки зрения работодателя навыков. Вместе с тем следует отметить, что основным процессом, используемым для развития профессионального таланта, остается обучение, что указывает на связь уровня развития таланта с условиями и формами обучения [9, с. 216–218].

68

лен, может проявиться в виде профессионального результата на любом этапе жизненного цикла человека. Наиболее сложные задачи педагогики, психологии, управления – выявить и развить талант. Наличие таланта без приложения труда не дает желаемого эффекта. Только носитель таланта решает его судьбу.

Первоначальная сущность стратегии управления талантами была компетентностно-ориентированной. Необходимый для организации критерий выступал мерилем таланта сотрудника. Таким образом, талант определялся не как безусловная характеристика личности, а в условиях организации. Базовая практика талант-менеджмента заключалась в сегментации персонала на талантливых и остальных. Группа талантливых сотрудников HiPo (с англ. High Potential – высокопотенциальные сотрудники) становилась объектом повышенного внимания со стороны руководства в целях развития и обучения. Именно эта практика изначально отличала талант-менеджмент от традиционной работы с персоналом. Так специалисты по управлению талантами работают не со всеми сотрудниками, а только с исключительными. Такой подход в талант-менеджменте получил название – эксклюзивного. Таким образом эксклюзивный подход к управлению талантами можно назвать сегментирующим и элитарным. Следует отметить, что такой подход характерен в большей степени для западной системы ценностей, сфокусированной на индивидуализме, «достигаторстве» и соперничестве. Методами данного подхода являются поиск и привлечение талантов, а не выявление и развитие их у всех сотрудников.

Однако данная практика не получила широкого признания, поскольку не показала желаемых результатов в управлении сотрудниками. Отмечено, что сотрудники, которые были отнесены в пул талантливых, действительно демонстрировали стремление к достижению более высоких результатов. Вместе с тем в пуле формировалась своя конкурентная среда, когда каждый участник стремился повысить свои персональные результаты, а не коллективные. Такой переход в управлении от коллективного к индивидуальному отражался и на эмоциональном состоянии участников пула, причинами чего стали непрерывные усилия по оправданию своего пребывания в пуле, ранжирование участников. Следует отметить, что у сотрудников, не вошедших в пул талантливых, резко снижалась мотивация и производительность труда [4, 3].

Результаты метаисследований объясняют подобный итог как эффект Пигмалиона: «Большая часть сотрудников, будучи признанными талантливыми, повышают свою результативность для подтверждения своего нового наименования» [8].

Несмотря на то, что эксклюзивный подход продолжает использоваться в зарубежной практике, многие авторы отмечают его несостоятельность, дискриминирующий характер [5, 3]. Так, в начале XXI века в практике зарубежных и отечественных компаний стала применяться стратегия талант-менеджмента, ориентированная на массовый талант – работа со всеми сотрудниками. Такой подход получил название – инклюзивный.

Несмотря на различные подходы в стратегии управления талантами, объединяющей характеристикой является капитализация вложений в персонал.

Анализ научных работ, посвященных управлению талантами, позволяет сделать вывод, что концептуальный подход к управлению персоналом претерпевает очередной эволюционный виток своего развития, который требует адаптации к отечественному рынку труда (рисунок 2).

Так, на разных этапах концептуального развития теории управления персоналом, отмечается различный подход к управлению сотрудниками:

- управление персоналом: базовое, широкое понятие. Концептуально понятие предполагает наличие штата, влекущее управленческие, финансовые расходы по его содержанию. В этом смысле персонал – это пассив компании;

- управление человеческими ресурсами. Концептуально понятие предполагает рассматривать сотрудника как один из ресурсов организации. Любой ресурс организации требует управле-

ния, а эффективность данного управления выражается в получении дополнительной прибыли. Данный концептуальный подход позволяет отнести управление человеческими ресурсами к активам организации;

– управление талантами. Концептуально понятие предполагает ориентацию на результат, а точнее соотношение потенциала и производительности сотрудника. Данная концепция ориентирована на определение стоимости сотрудника для организации и его вклада в прибыль.

Управление талантами становится одной из важнейших стратегий для организаций, стремящихся к успеху в условиях конкуренции и быстрой технологической трансформации. Для России эта тема в последнее время стала особенно актуальной из-за экономической нестабильности, дефицита кадров в ключевых отраслях.



Рис. 2. Концептуальные подходы к управлению персоналом /

Fig. 2. Conceptual approaches to personnel management

*Источник: составлено авторами по данным [4, 5, 7] / Source: compiled by authors according to data [4, 5, 7]

«На современном этапе социально-экономической жизни одним из факторов, играющих огромную роль в системе экономических отношений, являются человеческие ресурсы. Чтобы достичь самых высоких результатов в современных организациях, руководству необходимо знать возможности персонала, уделять особое внимание его изучению и совершенствованию. На данный момент новые тенденции оказывают значительное влияние на все сферы жизни. В связи с требованиями времени и новыми исследовательскими данными меняются подходы к управлению современной организацией. Отмечается активный переход от традиционной модели управления кадрами (типичный подход к управлению) к модели управления талантами» [7].

В данном контексте талант рассматривается как ключевой ресурс сотрудника. «Управление талантами – это стратегический процесс, в рамках которого компания занимается поиском квалифицированных кандидатов, их развитием, удержанием и мотивацией. Эта практика также включает в себя формирование благоприятной рабочей среды, где люди смогут раскрыть свой потенциал» [6].

Таланты привлекают внимание работодателей способностью принимать креативные адекватные решения, что создает дополнительную ценность организации и формирует ее конкурентоспособность. Вместе с тем применение данной стратегии не должно идти в противовес корпоративной культуре, сохранению паритета среди сотрудников и принципам социальной справедливости.

«За рубежом использование систем управления талантами получило признание раньше, чем в России. Это связано с тем, что в России наблюдалось отставание в сфере менеджмента (в том числе управления персоналом) под воздействием советского прошлого. Однако в последние годы системы управления талантами развиваются и в российских организациях. При этом применяемые инструменты несколько отличаются» [10].

Традиционными методами управления талантами в отечественных организациях являются:

– индивидуальные планы развития. Планы направлены на развитие управленческих кадров от низшего топ-менеджмента к высшему, благодаря такому подходу организации получают опытного управленца, который понимает процесс управления во всей иерархии организации;

– программы обучения и развития для лидеров. Повышение квалификации и развитие современных компетенций необходимы для поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации. Современные программы развития способны подготовить сотрудника, подходящего под специфику организации;

– горизонтальное карьерное развитие и вертикальный карьерный рост. В случаях вертикального роста сотрудника процесс развития обусловлен повышением уровня управления, горизонтальный уровень позволяет раскрыть сотрудника с разных сторон, выявить его адаптивность и гибкость;

– наставничество. Популярный инструмент развития управленцев, путем наставничества можно привить необходимые качества и передать индивидуальный опыт работы преемнику;

– участие в стратегических инициативах. Такой подход позволяет повысить уровень ответственности сотрудников, определить наличие критического мышления и креативности в выполнении нестандартных задач.

В традиционных методах управления талантами преобладают те, которые направлены на молодых сотрудников. С одной стороны, такая ситуация вполне закономерна. Молодые специалисты – потенциал для любой организации: новые взгляды, лучше понимание современных тенденций, более высокий уровень цифровых компетенций, амбициозность и высокая мотивация. Однако потенциал не всегда формируется в желаемый профессиональный результат. Препятствиями могут выступить внутренние и внешние факторы, что создает ситуацию риска при наличии большого процента в коллективе молодых специалистов. С другой стороны, другая категория сотрудников – зарекомендовавшие себя специалисты, имеющие реальную, а не потенциальную ценность для организации, не охвачена методами управления талантами, что указывает на потерю интереса работодателей к данному сегменту. Для данного сегмента карьерное развитие перестает быть мотивирующим фактором, поскольку оно всегда ограничено иерархической пирамидальной структурой организации. В связи с этим главным стимулом выступает признание, вознаграждение и стабильность, что затрудняет применение стратегии управления талантами к данной категории сотрудников.

Несмотря на широкое применение стратегии управления талантами в Российской Федерации, она имеет ряд особенностей, которые обусловлены как культурными, так и экономическими факторами:

– размытость понимания, кто является талантливым сотрудником. Это становится барьером для построения эффективной системы управления талантами в российских организациях. Отсутствие общепринятой метрики по выявлению талантов приводит к субъективизму в данном вопросе. Сама организация определяет критерий таланта, что приравнивает талант менеджмент к компетентностному подходу в управлении персоналом;

– отсутствие четкого понимания, какие практики управления талантами наиболее значимы и результативны. Попытки перенести практики международных компаний не всегда оказываются успешными из-за отсутствия адаптационных механизмов, различия в системе ценностей, противоречия между индивидуальным успехом и коллективным запросом;

– ориентация на достигнутые профессиональные качества талантливых сотрудников. Фактические результаты, а не потенциал в большей степени привлекают отечественных работодателей. К сожалению, данная позиция теряет свою устойчивость. Причиной стал разрыв связей системы образования с требованиями рынка труда. Современные крупные компании на собственной базе формируют образовательные центры, где готовят сотрудников для покрытия собственных кадровых потребностей. В России наиболее важными считаются профессиональные качества талантливых сотрудников;

– особенности рынка труда и кадрового потенциала в России. Российский рынок труда имеет свои отличительные черты, которые влияют на управление талантами. С одной стороны,

есть дефицит высококвалифицированных специалистов в областях информационных технологий, инженерии, финансов и медицины. С другой стороны, в стране сохранилось значительное количество сотрудников с консервативными подходами к работе, что требует гибкости и адаптации от HR-специалистов. Кроме того, молодые специалисты поколения Z привносят новые ценности и имеют новые ожидания, требуя индивидуального подхода и возможности карьерного роста. Таким образом, российские компании оказываются перед задачей создания условий, которые бы удовлетворяли потребности разных поколений сотрудников;

- культура и менталитет. Особенности российской корпоративной культуры оказывают влияние на подходы к управлению талантами. Исторически в России высокая роль отводится авторитету руководителя, а стиль управления нередко имеет черты авторитарности и формальности. Однако с развитием новых отраслей и цифровых компаний появляется спрос на демократичные и гибкие подходы в управлении талантами. Российский менталитет также проявляется в приоритете стабильности и безопасности. Сотрудники традиционно ценят возможности длительной работы в одной компании и прозрачные карьерные перспективы. Многие компании активно используют эту особенность, предлагая программы карьерного планирования и развития кадрового резерва;

- адаптация зарубежных практик. Российские компании, особенно международные, широко используют зарубежные подходы к управлению талантами. Однако из-за специфики российского рынка не все зарубежные практики оказываются эффективными без адаптации. Например, системы оценивания и управления по целям (KPI, OKR) активно внедряются, но требуют корректировок, чтобы учитывать локальные особенности и подходы;

- удержание и мотивация талантов. В условиях дефицита квалифицированных кадров вопрос удержания и мотивации становится одним из ключевых. Российские компании предлагают сотрудникам различные мотивационные схемы, такие как бонусы, акции, премии за результаты. Однако не менее важной становится нефинансовая мотивация, включающая гибкость, благоприятную рабочую атмосферу и возможности для профессионального развития. Российские компании также внедряют программы психологической поддержки, заботы о здоровье и благополучии сотрудников, что становится особенно важным в условиях экономической нестабильности и роста стресса на работе. Трудности удержания и мотивации талантливых сотрудников обусловлены появлением платформенной занятости, при которой сотрудник может дистанционно взаимодействовать с более крупным работодателем, находящимся в любой географической локации;

- внутренние программы развития и обучение. Российские компании ориентированы на внутренние программы обучения и развития персонала, стремясь подготовить собственных специалистов для ключевых позиций. Это связано с предпочтением в развитии внутренних сотрудников перед внешними кандидатами. Сотрудники уже знакомы со спецификой компании, остается лишь развить необходимые навыки, а работодатели сокращают затраты на найм. Многие крупные организации создают корпоративные университеты и активно развивают систему наставничества и коучинга. Постоянное обучение сотрудников становится неотъемлемой частью HR-стратегии: компании предлагают курсы повышения квалификации, онлайн-курсы и тренинги по развитию профессиональных и гибких навыков. В эпоху цифровизации востребованы программы по освоению технологий, аналитики данных и управления проектами;

- цифровизация и автоматизация HR-процессов. Последние годы характеризуются стремительным развитием HR-технологий. Цифровизация позволяет организациям автоматизировать такие процессы, как подбор персонала, оценка, адаптация и обучение сотрудников. Российские компании активно внедряют системы управления талантами, которые включают функционал для управления кадровым резервом, оценки результативности и планирования карьеры. Эти инструменты позволяют проводить более точный анализ данных, что помогает управлять карьерными траекториями, предсказывать текучесть кадров и принимать обоснованные решения по развитию и мотивации сотрудников;

– гибкость и адаптация к изменениям. Экономическая нестабильность и внешние факторы оказывают влияние на управление талантами в России. В этих условиях многие компании вынуждены адаптироваться и внедрять гибкие формы занятости, такие как удаленная и гибридная работа, временные и проектные контракты. Гибкость позволяет организациям снижать риски и в то же время удерживать квалифицированных специалистов, давая им больше свободы и возможностей для совмещения личной и профессиональной жизни;

– ESG и корпоративная социальная ответственность. В последние годы в России усиливается интерес к устойчивому развитию и ESG-принципам (экологическое, социальное и корпоративное управление). Это становится важным элементом привлечения и удержания талантов, особенно среди молодого поколения. Компании стремятся привнести осознанность в свою деятельность, создавая программы экологической устойчивости, поддержки местных сообществ и повышения инклюзивности в коллективе.

Заключение / Conclusion. Специфика управления талантами в России отражает уникальные черты рынка труда, культурные особенности и актуальные мировые тенденции. Современные российские организации стремятся находить баланс между адаптацией западных подходов и разработкой собственных решений, учитывающих реалии местного рынка. В ближайшие годы управление талантами в России продолжит развиваться в сторону гибкости, цифровизации и устойчивого развития, что поможет организациям успешно адаптироваться к новым вызовам и повысить свою конкурентоспособность.

Вместе с тем остаются противоречия, требующие урегулирования. Так, система образования, которая направлена в том числе и на развитие талантов, должна коррелировать с запросами рынка труда и регламентом отбора кадров. Унифицированные критерии талантов в разрезе отраслей хозяйствования позволят избежать субъективизма в выявлении талантов. Сохранение баланса между коммерческими целями работодателя и социальной ответственностью в вопросах управления персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 22.09.2024).
2. Алехина О. Е.. Возможности развития потенциала сотрудников коммерческих и государственных организаций / О. Е. Алехина, А. Л. Гапоненко // Государственная служба. 2023. Т. 25. № 2(142). С. 88–94. EDN DGRPHD. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-2-88-94>
3. Володина О. В. Использование программ корпоративной социальной ответственности в управлении талантами / О. В. Володина // Общество и цивилизация. 2024. Т. 6. № 2. С. 42–44. EDN AIXIBE.
4. Грязнов С. А. Управление талантами как новый кадровый подход // Устойчивое развитие регионов России в эпоху трансформационных процессов: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / С. А. Грязнов. Чебоксары: Изд. дом «Среда», 2024. С. 267–269. EDN DABYRM.
5. Доусон Д. И. Переход от управления персоналом к практикам управления талантами: удовлетворение потребностей рынка труда / Д. И. Доусон // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 63–69. EDN YTUAMC. <https://doi.org/10.58224/2658-5286-2024-7-2-63-69>
6. Ключков А. В. Развитие и управление талантами в организации / А. В. Ключков // Электронные текстовые данные. 2024. URL: <https://happy-inc.ru/blog/upravlenie-talantami/> (дата обращения: 03.10.2024).
7. Островская Л. И. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Л. И. Островская // Молодой ученый. 2022. № 52(447). С. 121–124. EDN WFIWPA.
8. Рыжова М. Эффект Розенталя (Пигмалиона): как работает самосбывающееся пророчество? / М. Рыжова // Когнитивно-поведенческая терапия. URL: <https://mip.institute/journal/effekt-rozentalya-pigmaliona-kak-rabotaet-samosbyvayusheesya-prorochestvo?ysclid=m3igj25a30133860475> (дата обращения: 03.12.2024).
9. Шестакова Е. В. Управление талантами как современная технология обучения и развития персонала / Е. В. Шестакова, Ю. С. Трегуб // Управление человеческими ресурсами: теория, практика,

- перспективы: сборник научных трудов национальной научно-практической конференции / Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ». Новосибирск, 2021. Т. 6. С. 216–224. EDN OYGGBD.
10. Управление талантами в российских и зарубежных организациях // Электронные текстовые данные. 2022. URL: https://spravochnik.ru/upravlenie_personalom/upravlenie_talantami_v_rossiyskih_i_zarubezhnyh_organizatsiyah/ (дата обращения: 22.11.2024).
11. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp?ysclid=m5tl2vl-21o241617025> (дата обращения: 30.10.2024).

REFERENCES

1. On the National Security Strategy of the Russian Federation. Presidential Decree of the Russian Federation dated 02.07.2021 No. 400. Available from: <http://kremlin.ru/acts/bank/47046> [Accessed 22 September 2024]. (In Russ.).
2. Alehina OE, Gaponenko AL. Opportunities for developing the potential of employees of commercial and state organizations. 2023;25(2(142)):88-94. (In Russ.). EDN DGRPHD. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-2-88-94>
3. Volodina OV. Use of corporate social responsibility programs in talent management. Society and Civilization. 2024;6(2):42-44. (In Russ.). EDN AIXIBE.
4. Gryaznov SA. Talent management as a new personnel approach. In Sustainable Development of Russian Regions in the Era of Transformational Processes: Collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation; 2024. P. 267-269. (In Russ.). EDN DABYRM.
5. Douson DI. Transition from personnel management to talent management practices: meeting labor market needs. Russian Economic Bulletin. 2024;7(2):63-69. (In Russ.). EDN YTUAMC. <https://doi.org/10.58224/2658-5286-2024-7-2-63-69>
6. Klochkov AV. Talent development and management in an organization. 2024. Available from: <https://happy-inc.ru/blog/upravlenie-talantami/> [Accessed 3 October 2024]. (In Russ.).
7. Ostrovskaya LI. Talent management – the reality of modern management. Young Scientist. 2022;52(447):121-124. EDN WFIWPA. (In Russ.).
8. Ryzhova M. The Rosenthal (Pygmalion) effect: how does a self-fulfilling prophecy work? Cognitive-behavioral therapy. Available from: <https://mip.institute/journal/effekt-rozentalya-pigmaliona-kak-rabotaet-samosbyvayusheesya-prorochestvo?ysclid=m3igj25a30133860475> [Accessed 3 December 2024]. (In Russ.).
9. Shestakova EV, Tregub YuS. Talent management as a modern technology for personnel training and development. In Human resource management: theory, practice, prospects. Collection of scientific papers of the national scientific and practical conference. 2021;(6):216-224. EDN OYGGBD. (In Russ.).
10. Talent management in Russian and foreign organizations. 2022. Available from: https://spravochnik.ru/upravlenie_personalom/upravlenie_talantami_v_rossiyskih_i_zarubezhnyh_organizatsiyah/, svobodny`j [Accessed 22 November 2024]. (In Russ.).
11. Scientific electronic Library eLIBRARY.RU. Available from: <https://elibrary.ru/defaultx.asp?ysclid=m5tl2vl21o241617025> [Accessed 30 October 2024]. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ольга Ростиславовна Жаворонкова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», Researcher ID: AAC-8003-2020, AuthorID: 828522.

Александр Эдуардович Курзянков – аспирант института экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», научная специальность 5.2.6 Менеджмент, Researcher ID: МАН-7323-2025, AuthorID: 4063-4862.

ВКЛАД АВТОРОВ

Ольга Ростиславовна Жаворонкова. Анализ публикаций по выбранной тематике. Обоснование актуальности направления исследования. Утверждение окончательного варианта – принятие ответственности за все аспекты работы, целостность всех частей статьи и ее окончательный вариант.

Александр Эдуардович Курзянков. Проведение исследования – сбор, интерпретация и анализ отечественных практик по применению стратегии талант-менеджмента, участие в научном дизайне. Подготовка и редактирование текста – составление черновика рукописи и формирование его окончательного варианта.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Olga R. Zhavoronkova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Department of Personnel Management of Institute of Economics and Management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Researcher ID: AAC-8003-2020, AuthorID: 828522.

Alexander E. Kurzyankov – Postgraduate Student of Institute of Economics and Management, V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Scientific Specialty 5.2.6 Management, Researcher ID: MAH-7323-2025, AuthorID: 4063-4862.

CONTRIBUTION OF THE AUTHORS

Olga R. Zhavoronkova. Analysis of publications on the selected topic. Substantiation of the relevance of the research area. Approval of the final manuscript – acceptance of responsibility for all types of the work, integrity of all parts of the paper and its final version.

Alexander E. Kurzyankov. Conducting research – data collection, interpretation and analysis of domestic practices in the application of talent management strategies, participation in scientific design. Text preparation and editing – drafting of the manuscript and its final version.