

## Инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной экономики

Нина В. Борисова

*Казанский государственный институт культуры  
Казань, Россия, ninel\_s@bk.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются стратегические аспекты развития организации для удержания высококвалифицированных специалистов. Сложная геополитическая обстановка в нашей стране предопределяет формирование инновационных подходов к управлению талантами в условиях суверенной экономики. Снижение производительности и условия неопределенности подталкивают менеджеров компаний искать новые бизнес-модели для эффективности работы своей организации. Суверенная экономика основана на грамотном и независимом кадровом персонале, его благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Кадровое обеспечение – важный аспект, влияющий на устойчивость, эффективность и результативность организационной системы на любом этапе ее жизнедеятельности. Управление талантами позволяет удерживать лучших сотрудников, что повышает конкурентоспособность организации в рыночных условиях. Специфика талантов, их потребности и требования, меняющиеся условия социально-экономического развития, цифровизация экономики, прогресс инновационных технологий заставляют менеджмент компании задуматься над переоценкой условий внутри компании. Выдающиеся знания талантливых кадров требуют системы управления, ориентированной на субъективность кадров и включения его в цели организации. Автором статьи предложены инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной социальной экономики. Комплексный механизм стратегического успешного развития организации зависит от многих факторов, поэтому задача менеджмента состоит в адаптации своих стратегий развития к действующим условиям и поддержке сильного коллектива.

**Ключевые слова:** талантливый персонал, суверенная экономика, инновационный подход, управление персоналом, стратегия развития организации, конкурентоспособность, стратегия управления кадрами

**Для цитирования:** Борисова Н.В. Инновационные подходы к управлению талантами в условиях суверенной экономики // Вестник РГТУ. Серия «Экономика и управление». 2025. № 4. С. 61–73. DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-61-73

## Innovative approaches to talent management in a sovereign economy

Nina V. Borisova

*Kazan State Institute of Culture  
Kazan, Russia, ninel\_s@bk.ru*

*Abstract.* The article considers the strategic aspects of the organization's development to retain highly qualified specialists. The difficult geopolitical situation in our country determines the formation of innovative approaches to talent management in a sovereign economy. Declining productivity and conditions of uncertainty push company managers to seek new business models for operational efficiency in their organization. A sovereign economy is based on competent and independent human resources, their well-being and satisfaction of personal needs. Staffing is an important aspect that affects the sustainability, efficiency and effectiveness of an organizational system at any stage of its life. Talent management allows retaining the best employees, which increases the competitiveness of the organization in market conditions. The specifics of talents, their needs and requirements, the changing conditions of socio-economic development, the digitalization of the economy, and the progress of innovative technologies make the company's management think about reassessing the conditions within the company. The outstanding knowledge of talented personnel requires a management system focused on the subjectivity of personnel and its inclusion in the goals of the organization. The author of the article proposes innovative approaches to talent management in a sovereign social economy. A comprehensive mechanism for the strategic successful development of an organization depends on many factors, so the task of management is to adapt its development strategies to current conditions and support a strong team.

*Keywords:* talented staff, sovereign economy, innovative approach, personnel management, organizational development strategy, competitiveness, personnel management strategy

*For citation:* Borisova, N.V. (2025), "Innovative approaches to talent management in a sovereign economy", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics and Management" Series*, no. 4, pp. 61-73, DOI: 10.28995/3033-7216-2025-4-61-73

### *Введение*

В условиях глобальных преобразований и модернизации российской экономики все более актуальным является использование внутренних резервов для социально-экономической безопасности нашей страны. Самым ценным ресурсом страны является человеческий потенциал, который влияет на конкурентоспособность и развитие экономики России.

В нашей стране вопрос управления талантами практически не изучен, и научный базис достаточно мал. Однако даже проведенные исследования не предлагают новые инновационные подходы к управлению талантами в современных условиях, которые являются стратегическим развитием конкурентоспособности организации. Недостаточная проработанность данной темы исследования определяет ее актуальность в современных условиях.

Объектом исследования выступает управление талантами в условиях суверенной экономики. Целью исследования является обоснование предложенных инновационных подходов для стратегического привлечения и удержания талантливой персонала.

Процесс управления талантами заслуживает особого внимания, поскольку таланты – дефицитный ресурс, который позволяет решать сложные задачи компании.

### *Методы и материалы*

Большинство сотрудников компании ходят на работу только чтобы где-то работать, не хотят развиваться и не осознают свои сильные стороны. Такие сотрудники не заинтересованы в высоких результатах компании. Но есть другая группа инициативных, которые заинтересованы в конкурентоспособности своей организации, в карьерном росте, их не нужно контролировать, так как они сами планируют свой рабочий процесс. Такие сотрудники относятся к талантливым кадрам, обладающим высоким потенциалом.

Люди рождаются со способностями, но талант раскрывается постепенно, через приобретение опыта. На данный момент нет общей концепции к пониманию того, что такое талант. Современные ученые дают неодинаковые трактования определения, обладающего неким набором характеристик. Позиция одних ученых сводится к выделению таланта в отдельную самостоятельную категорию, характеризующуюся высоким уровнем способностей – дар, феноменальность и т. д. Мнение других ученых склоняется к отождествлению таланта со способностью (одаренностью), и при этом самая высокоразвитая способность не может быть талантом.

По мнению М.О. Латуха, М.В. Селивановских и Е.А. Мицкевич, под талантами понимаются сотрудники, обладающие потенциалом к развитию, вносящие весомый вклад в компанию через применение своих уникальных знаний и достижение наивысших результатов труда [Латуха Селивановских 2016, с. 34].

М. Баррон под талантливым сотрудником понимает человека, который обладает потенциалом к дальнейшему развитию, имеет лидерские качества.

Психолог Динот Кейтом Саймонтоном в своей теории дает определение таланта как совокупности личностных качеств, эксклюзивных для индивидуального человека. При наличии багажа знаний происходит процесс приобретения опыта, навыков, которые ускоряют производительность.

Психолог Скотта Каумана считает, что талант получается при наличии генов и взаимодействия с окружающей средой. Влияние генов носит косвенный характер на развитие таланта, поскольку гены только мотивируют человека на поиски новых знаний, которые оказывают воздействие на структуру нейронных связей, поддерживая компетентность талантливого человека.

По мнению В.Н. Дружинина, талантом считается активность человека, а не его способности, которые могут проявляться со временем при наличии опыта и навыков. Таким образом, нельзя считать успешного человека талантливым. Согласно теории В.Н. Дружинина, не активный человек, но обладающий способностями, не может быть талантлив [Новиков 2025, с. 342].

Талантливый человек определяется по наличию уровня компетентности, специальных навыков, его результативности, которые наделены оригинальностью и новизной. Таким образом, понимание таланта в большей степени индивидуально и зависит от того, на какие конкретные цели направлена трудовая деятельность и какие качества считаются наиболее ценными.

Для того чтобы реализовать талант, необходимы определенные условия. Главным условием является умение трудиться, иметь желание работать, проявлять рвение. Без этого талант будет работать против желания, приводя к неожиданным ситуациям, выполняя функцию разрушения. При развитии своих способностей появляется больше возможностей для реализации своего таланта. Еще одним условием развития таланта является стремление к приобретению новых навыков и знаний. Без интереса к глубоким познаниям талант остается на уровне адаптации, а не творения. Третьим условием реализации таланта является заинтересованность, что позволяет сделать выбор [Бобров 2013; Доусон 2024, с. 66].

Практические исследования зарубежных авторов в области управления талантами берут свое начало в 90-х гг. XX в. П. Каппелли в своей книге «Талантливые сотрудники» дает ответ, как обеспечить организацию талантливым персоналом [Мондрус и др. 2020, с. 64]. Д.С. Ливингстон в своей научной работе «Пиг-

маллион для менеджмента» подтверждает, что самый ценный ресурс – талантливые специалисты [Курина 2018, с. 491].

Среди российских авторов данной теме посвящены труды М.В. Полевой, С. Дзаппала и Е.В. Камневой – «Управление талантами: трактовка, систематизация и опыт» [Полевая и др. 2018, с. 107], Н.С. Безуглой и А.Ю. Сыщикова – «Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях» [Безуглая, Сыщиков 2021, с. 5]. Е. Неделин и Т. Воротынцева в своей книге «Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению» предлагают пошаговую инструкцию по построению бюджета в части расходов на персонал<sup>1</sup>.

Под управлением талантами понимается целенаправленное стратегическое управление кадрами. Руководство выбирает талантливые кадры, в которых осуществляет вложения в их развитие, продвигает по карьерному росту и в результате получает профессионального сотрудника с навыками, опытом, знаниями, заинтересованного в результате компании. Такие сотрудники создают новые концептуальные идеи, зарождают инновационные технологии, повышают уровень продукции (услуг) и ее качество. При наличии большего количества талантливых сотрудников в штате предприятие конкурентоспособно, и предложенные товары или услуги лучше отвечают современным требованиям [Островская 2022, с. 122].

Управление талантами представляет собой постоянный непрерывный процесс (см. рис. 1).

Работа с талантливыми сотрудниками основывается на трех стратегиях, которые имеют свои преимущества и недостатки (см. рис. 2).

Любая выбранная стратегия требует контроля со стороны руководства за качественными и количественными показателями персонала, анализа динамики показателей.

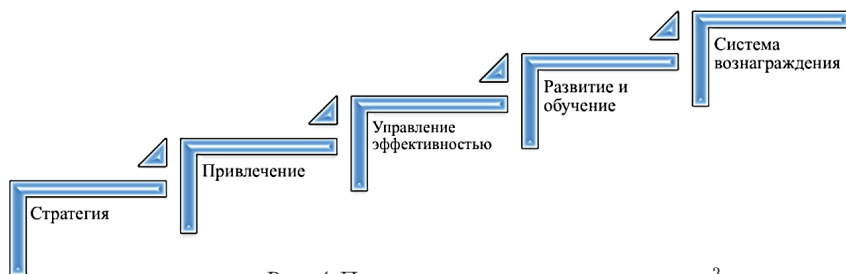
Результаты

Современный кадровый персонал сейчас более требователен и избирателен, что приводит к дефициту талантливых людей. Причиной текучести кадров являются следующие факторы:

- неудовлетворенность условий (график, старое оборудование, небезопасное место работы и т. д.);
- непривлекательная система мотивации и компенсации труда;

---

<sup>1</sup> Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала: Практическое руководство для специалистов по обучению. СПб.: Речь, 2008. С. 58.

Рис. 1. Процесс управления талантами<sup>2</sup>Рис. 2. Стратегии управления талантливymi кадрами<sup>3</sup>

- негативная атмосфера в компании (конфликты, неуважение и т. д.);
- нет перспектив карьерного роста;
- финансовая нестабильность (закредитованность компании, задержки в выплате заработной плате и т. д.).

В мире современных технологий 80% сотрудников стремятся работать в компаниях, которые используют передовые технологии, что влияет на удерживание талантливых сотрудников, эффективность и результативность организации.

<sup>2,3</sup> Источник рис. 1–4: автор.

В качестве современных методов управления талантами на предприятии используют следующие подходы:

- беседы личностного характера, которые показывают заинтересованность компании в кадрах. При личном общении руководство лучше узнает о потребностях и трудностях сотрудников, способствует их карьерному росту;
- проведение опросов и анкетирование, которое позволяет узнать о комфорте, о понимании производственных процессов и взаимодействии с коллективом. Данный подход способствует повышению имиджа организации;
- проведение тренингов и курсов по повышению уровня профессиональных навыков, данный подход повышает компетентность и мотивацию сотрудников.

Талантливые сотрудники стремятся к развитию и карьерному росту. Задача руководителя – обеспечить доступ к обучению новых технологий и программ, что позволяет удержать таланты в своей компании. В современных условиях талантливые сотрудники должны ощущать их вклад в развитие компании, это достигается через обратную связь, которая проявляется через выдачу наград, грамот, публичное признание.

Одним из удерживающих факторов является комфортная среда и условия работы, которые влияют на удовлетворенность и продуктивность персонала.

В основе развития стратегии управления талантами должны лежать индикаторы, которые будут отвечать потребностям и ожиданиям сотрудников, а также являются стимулирующими факторами для удержания и привлечения талантов (см. рис. 3).

Для достижения поставленных стратегических целей компании необходимо проводить оценку персонала, его возможностей и организовывать мероприятия по совершенствованию навыков и опыта сотрудников. Новые современные тенденции влияют на жизнь людей и ждут инновационных подходов к управлению компанией, которые ориентированы на нестандартные стратегии и оригинальные концепции. Для развития талантов необходимо развитие, обретение новых знаний и навыков, поэтому для управления талантами необходимы новые инновационные модели (см. табл. 1).

Модель управления талантами представляет собой длительный стратегический процесс, который начинается от подбора талантливых сотрудников, проходя стадию развития, удержания, формирования будущих кадров и заканчивая процессом увольнения. Этот процесс очень важен для компании, и поэтому для оценки кандидатов необходимы лучшие индикаторы (см. рис. 4).



Рис. 3. Индикаторы управления талантами

Таблица 1

Инновационные модели управления талантами<sup>4</sup>

Модели управления талантами	Содержание
Эксклюзивная модель	Определенное ограниченное количество талантливых сотрудников, выделение наиболее эффективных. Суть управления талантами состоит в выборке талантов с наивысшими показателями и прорабатывание инновационных технологий с ними
Инклюзивная модель	Неограниченное количество талантливых сотрудников. Суть управления заключается в прорабатывании всех процессов управления талантами: подбор, анализ, стимулирование, развитие, отчисление, содействие
Смешанная модель	Сочетание двух моделей управления талантами

<sup>4</sup> Источник рис. 1–4: автор.



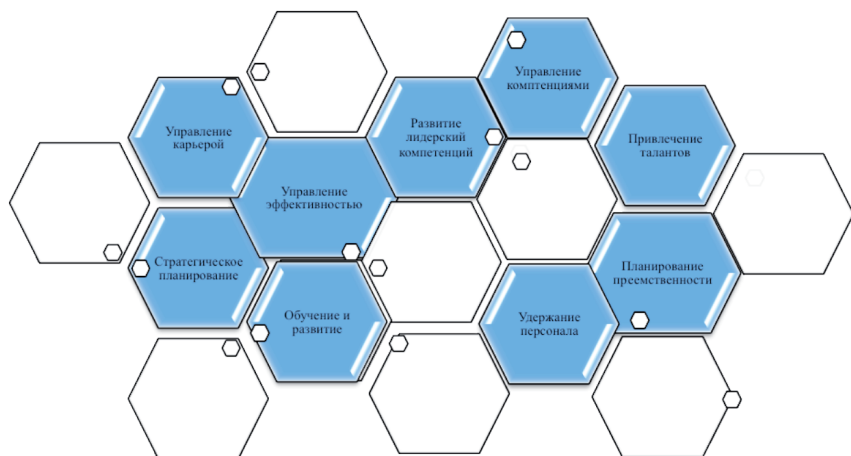


Рис. 4. Индикаторы системы управления талантами

Выбор типа модели управления талантами определяется руководством в зависимости от стратегических целей. Система управления талантами используется всеми российскими и зарубежными компаниями, но применяемые практики могут отличаться, поскольку концентрация талантливых людей неоднозначна в разных сферах деятельности и территориальной принадлежности.

Условия лидерства компаний на рынке поддерживаются наличием талантливых сотрудников. Существенным элементом системы управления талантами является создание корпоративной культуры компании, которая выступает удерживающим фактором талантливых сотрудников. Корпоративный климат очень важен для коллектива, поскольку мотивирует, вдохновляет и удерживает талантливых людей. Грамотное корпоративное управление культурой снижает затраты на подбор персонала. Существует два типа корпоративной культуры: позитивная и негативная. Позитивная корпоративная культура стимулирует развитие талантов и компании, результативность, достижение поставленных целей. Негативная корпоративная культура тормозит эффективность работы компании, нет заинтересованности в развитии персонала. Базой корпоративной культуры являются ценности, которые выражаются в уважении сотрудников и их мнений внутри компании. При формировании системы управления талантами одним из параметров

оценки талантливго кандидата выступает вносимый им вклад в ценности компании.

Для привлечения и удержания талантов на предприятии в системе управления персоналом выступает организационная культура, функциональность которой заключается в адаптации новых сотрудников, организации комфорта, разработке мотивационной системы в целях достижения успешных результатов компании. Настроение и уровень производительности сотрудников зависят от организационной культуры, которая, в свою очередь, должна учитывать потребности и требования персонала при формировании стратегии развития компании [Борисова 2024, с. 161].

Стратегическое управление талантами предполагает наличие программного обеспечения в компании, которое собирает, хранит и анализирует данные о работниках организации. Для эффективности работы кадрового персонала необходимо наличие программного продукта как современного способа по оптимизации процесса подбора, обучения и анализа данных о сотрудниках.

На рынке огромное количество современных программ, которые отличаются интерфейсом и отвечают определенным запросам кадрового персонала (см. табл. 2), которые имеют преимущества и недостатки.

Таблица 2

Программные продукты по управлению талантами

Программный продукт	Преимущества/Недостатки
TeamTailor	Простой интерфейс: база кандидатов, анализ резюме, отслеживание кандидатов, размещение вакансий на сайтах. Недостатки: много времени на загрузку, при которой происходят сбои
Deel	Простой интерфейс: актуальная информация по кандидатам, начисление заработной платы в разных странах, работа с несколькими валютами, упрощенная система счетов. Недостатки: сложность в освоении, высокая стоимость, ограниченное количество интеграций
Workday	Простой интерфейс: учет рабочего времени, начисление заработной платы, прием сотрудников. Недостатки: требует обучения, нет доступа к бэкинг-базе данных, дополнительные расходы на добавление функций

Программный продукт	Преимущества/Недостатки
Toggl Hire	Простой интерфейс: отслеживание навыков, автоматизированный подбор кандидатов, адаптивность Недостатки: много функций, сложные вопросы для кандидатов
Monday.com	Автоматизация процесса, управление проектами, много функций, мобильное приложение. Недостатки: высокая стоимость
BambooHR	Удобная навигация, много функций, расчет заработной платы, отслеживание кандидатов. Недостатки: слабая защита данных, сложные настройки, нет блокировки и фильтрации сайтов
Битрикс 24HRM	Удобный интерфейс, гибкие настройки, не заточена под конкретный бизнес. Недостатки: ограничение по численности сотрудников

Современные тенденции вносят существенный вклад в развитие людей и компаний и требуют новых стратегических инновационных подходов к управлению талантами. Наличие талантливых сотрудников в компании является надежным ресурсом к обеспечению лидерства организации на рынке и ее конкурентоспособности. Для управления талантами необходимы современные инновационные модели, отвечающие потребностям и требованиям сотрудников с мотивационными факторами для сохранения коллектива.

## *Заключение*

Рынок труда за последние десятилетия вынуждает вести борьбу между организациями за талантливых кандидатов, создавать привлекательные условия, чтобы их удержать. Ведь именно талантливые сотрудники обеспечивают высокую производительность и конкурентоспособность компании. Сегодня в России существует дефицит квалифицированных кадров, которые связаны как макроэкономическими, так и микроэкономическими факторами. Данные процессы провоцируют работников искать лучшие условия труда. Организации адаптируются под изменяющиеся условия, разрабатывают стратегии развития компаний с учетом потребностей кадрового персонала для соз-

дания сильной команды на предприятии. Стратегия развития системы управления талантами должна ориентироваться на их потребности: баланс между работой и личной жизнью, комфортные рабочие условия, культура доверия, уважение, корпоративный климат. Инвестиции в талантливых сотрудников – это выгодное вложение компании. Стратегическое кадровое обеспечение талантами должно сопровождаться наличием инновационных программных продуктов, которые облегчают работу кадрового персонала в подборе, анализе, сопровождении и хранении информации.

### *Литература*

---

- Безуглая, Сыщиков 2021 – *Безуглая Н.С., Сыщиков А.Ю.* Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2021. Т. 12. № 3. С. 1–13.
- Бобров 2013 – *Бобров Д.В.* Социально-экономические характеристики категории «человеческий потенциал» и их использование в практике корпоративной социальной политики // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 2 (15). С. 5. EDN QJCLCJ.
- Борисова 2024 – *Борисова Н.В.* Современные подходы в управлении персоналом в сфере культуры в условиях общественных изменений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 3 (144). С. 158–166.
- Доусон 2024 – *Доусон Дж.И.* Переход от управления персоналом к практике управления талантами: удовлетворение потребностей рынка труда // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 63–69.
- Курина 2018 – *Курина Т.Н.* Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактор повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 4. С. 491–497.
- Латуха, Селивановских 2016 – *Латуха М.О., Селивановских Л.В.* Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 3. С. 33–48.
- Мондрус и др. 2020 – *Мондрус О.В., Мартихина С.Д., Осипова А.С.* Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62–88.
- Новиков 2025 – *Новиков Н.Б.* Наследие Владимира Николаевича Дружинина: Критический анализ. Часть 2 // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». 2025. № 2 (101). С. 341–379.
- Островская 2022 – *Островская Л.И.* Управление талантами – реальность современного менеджмента // Молодой ученый. 2022. № 52 (447). С. 121–124.
- Полевая и др. 2018 – *Полевая М.В., Дзаттала С., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 8 (4). С. 104–111.

## References

- Bezuglaya, N.S. and Syshchikov, A.Yu. (2021), "Problems and prospects of talent management in creative industries", *The World of Science: Sociology, Philology, Cultural Studies*, vol. 12, no. 3, pp. 1-13.
- Bobrov, D.V. (2013), "Socio-economic characteristics of "human potential" category in application with corporate social responsibility policy", *Internet journal Nauko-vedenie*, no. 2 (15). pp. 1-5.
- Borisova, N.V. (2024), "Modern approaches to personnel management in the field of culture in the context of social change", *Ekonomika i upravleniet: problemy, resheniya*, vol. 4, no. 3 (144), pp. 158-166.
- Dawson, J.I. (2024), "Transformation from human resources management to talent management practices: meeting the labour market demands", *Russian Economic Bulletin*, vol. 7, no. 2, pp. 63-69.
- Kurina T.N. (2018), "Theoretical methodological aspect of management of talents as factor of increase in competitiveness of personnel", *Journal of Creative Economy*, vol. 12, no. 4, pp. 491-497.
- Latukha, M.O. and Selivanovskirh, L.V. (2016), "Talent development in Russian companies: the main peculiarities and influence on a company's performance", *Russian Management Journal*, vol. 14, no. 3, pp. 33-48.
- Mondrus, O.V., Martikhina, S.D. and Osipova, A.S. (2020), "External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis", *Organizational Psychology*, vol. 10, no. 1, pp. 62-88.
- Novikov, N.B. (2025), "The legacy of Vladimir Nikolaevich Druzhinin. Critical analysis. Part 2", *Nauchno-prakticheskii ehlektronnyi zhurnal "Alleya Nauki"*, no. 2 (101), pp. 341-379.
- Ostrovskaya, L.I. (2022), "Talent management – the reality of modern management", *Molodoi uchenyi*, no. 52 (447), pp. 121-124.
- Polevaya, M.V., Dzappala, S. and Kamneva, E.V. (2018), "Talent management: interpretation, systematization, experience" *Management Sciences*, no. 8 (4), pp. 104-111.

## Информация об авторе

Нина В. Борисова, кандидат социологических наук, Казанский государственный институт культуры, Казань, Россия; 420059, Республика Татарстан, Казань, ул. Оренбургский тракт, д. 3; ninel\_s@bk.ru

## Information about the author

Nina V. Borisova, Cand. of Sci. (Sociology), Kazan State Institute of Culture, Kazan, Russia; bld. 3, Orenburgskii trakt Street, Kazan, Republic of Tatarstan, 420059; ninel\_s@bk.ru