Научная статья

УДК 658.3

# ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ

Савицкая Дарья Евгеньевна
Государственный университет управления

**Аннотация**

Актуальность исследования определяется необходимостью научного осмысления и практического решения проблемы построения и оценки систем управления талантами, адекватных специфике российского корпоративного сектора и современным экономическим условиям. Научная задача заключается в разработке концептуальной модели и методического инструментария, которые позволят компаниям перейти от фрагментарных практик к целостной, измеримой и стратегически интегрированной системе работы с ключевым человеческим капиталом, что является основополагающим фактором долгосрочного успеха в XXI веке. В данном исследовании были указаны компоненты системы управления талантами: привлечение, развитие, удержание, преемственность. Проведен анализ лучших российских и международных практик в различных отраслях. Систематизированы методы количественной и качественной оценки окупаемости инвестиций в систему управления талантами. Отражена взаимосвязь системы управления талантами с корпоративной стратегией и бизнес-результатами. По результатам проведенного исследования сделаны выводы о том, что современная система управления талантами представляет собой стратегически интегрированный, цикличный и диагностируемый комплекс процессов. Ее эффективность зависит от синергетического взаимодействия всех компонентов и их взаимосвязи с долгосрочными целями организации, что трансформирует управление человеческим капиталом из функции обслуживания в источник устойчивого

конкурентного преимущества.

**Ключевые слова:** система управления талантами; оценка эффективности; российские корпорации; методы оценки окупаемости инвестиций; управление человеческим капиталом

Статья поступила в редакцию 20.03.2025, одобрена после рецензирования 22.04.2025, принята к публикации 02.06.2025.

Original article

## FORMATION AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIAN CORPORATIONS

Savitskaya Darya Evgenievna
State University of Management

**Abstract**

The relevance of this research is determined by the need for scientific understanding and practical solutions to the problem of constructing and evaluating talent management systems adequate to the specifics of the Russian corporate sector and current economic conditions. The scientific objective is to develop a conceptual model and methodological tools that will enable companies to move from fragmented practices to a holistic, measurable, and strategically integrated system for managing key human capital, which is a fundamental factor for long-term success in the 21st century. This study identified the components of a talent management system: attraction, development, retention, and succession. An analysis of best Russian and international practices in various industries was conducted. Methods for quantitative and qualitative assessment of the return on investment in talent management systems were systematized. The relationship between talent management systems and corporate strategy and business results was reflected. Based on the results of the study, it was concluded that a modern talent management system is a strategically integrated, cyclical, and diagnosable set of processes. Its effectiveness depends on the synergistic

interaction of all components and their relationship with the long-term goals of the organization, which transforms human capital management from a service function into a source of sustainable competitive advantage.

**Keywords:** talent management system; performance assessment; Russian corporations; methods for assessing return on investment; human capital management

The article was submitted to the editorial office on 03/20/2025, approved after review on 04/22/2025, accepted for publication on 06/02/2025.

**Введение.** Современный этап экономического развития, характеризующийся переходом к экономике знаний, глобальной конкуренцией и технологической трансформацией, обусловливает человеческий капитал в качестве ключевого стратегического ресурса, определяющего устойчивость и конкурентоспособность компаний. В этих условиях традиционные кадровые практики, ориентированные на административный учет персонала и реактивное закрытие вакансий, отражают определенную несостоятельность. На смену им приходит концепция управления талантами, представляющая собой целостный, стратегический процесс привлечения, развития, удержания и мотивации сотрудников, обладающих высоким потенциалом и значимыми для организации компетенциями [1].

Для российских корпораций актуальность построения эффективной системы управления талантами обусловлена комплексом специфических вызовов. К ним относятся проблемы на рынке труда, проявляющиеся в дефиците специалистов в высокотехнологичных и цифровых отраслях, усиление конкуренции за квалифицированные кадры как со стороны национальных, так и международных компаний, а также меняющиеся социальные ожидания и ценностные ориентации новых поколений работников (поколения Y и Z). Кроме того, процессы импортозамещения и технологического перевооружения в условиях текущей геоэкономической ситуации создают дополнительный спрос

на развитие внутреннего кадрового потенциала и формирование управленческого и инженерного резерва [2].

Образование системы управления талантами представляется трудной управленческой задачей, требующей интеграции данного направления в общую корпоративную стратегию. Эффективная система предполагает скоординированный цикл процессов, включающий идентификацию ключевых должностей и профессиональных компетенций, прогнозирование потребностей в талантах, разработку программ целевого привлечения и адаптации, создание индивидуальных планов развития и карьерных траекторий продвижения, а также внедрение дифференцированных моделей мотивации. Особую сложность представляет необходимость включения и последующего применения подобной системы в конкретной организационной культуре, преодоления сопротивления руководителей структурных подразделений и формирования единого понимания ценности управления талантами на всех уровнях корпоративной иерархии [3].

Отдельной и методологически сложной проблемой является оценка эффективности созданной системы. Финансовые и операционные результаты деятельности компании зависят от множества факторов, что затрудняет оценку вклада управления талантами. Следовательно, возникает научная и практическая задача разработки и апробации сбалансированной системы показателей, позволяющей оценивать как непосредственные результаты HR-процессов (например, уровень удержания ключевых сотрудников, скорость закрытия вакансий, выполнение планов развития), так и их косвенное влияние на бизнес-индикаторы (производительность труда, инновационную активность, удовлетворенность клиентов). Такой подход требует внедрения аналитики на основе данных и построения причинно-следственных моделей, в рамках которых учитывается взаимосвязь инвестиций в таланты с конечной бизнес-ценностью.

**Обзор литературы.** В научной литературе по стратегическому менеджменту и управлению человеческими ресурсами сформировался консенсус относительно того, что управление талантами трансформировалось из

вспомогательной кадровой функции в ключевой стратегический приоритет компании. Данная трансформация обусловлена переходом к экономике, основанной на знаниях и инновациях, где конкурентные преимущества создаются за счет уникальных компетенций, креативности и интеллектуального потенциала сотрудников. В условиях глобализации и цифровизации конкуренция за высококвалифицированных специалистов приобретает межотраслевой и трансграничный характер, что трансформирует доступ к талантливым человеческим ресурсам в фактор стратегического роста и внутриотраслевого выживания. Управление талантами в данном контексте понимается как системный, интегрированный с бизнес-стратегией процесс, направленный на привлечение, идентификацию, развитие, удержание и эффективное использование сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации [4].

При этом эффективная система управления талантами представляет собой целостный цикл взаимосвязанных процессов. В научных работах (М.О. Латуха, А.А. Крикливец, Ф.В. Подгайный, Л.В. Карташова, Л.С. Бабынина, М.А. Фатеев) выделяются четыре компонента, образующих рассматриваемую систему: стратегическое привлечение талантов, их системное развитие, целенаправленное удержание и управление преемственностью. Эти компоненты формируют замкнутый контур, обеспечивающий непрерывное воспроизводство и наращивание человеческого капитала организации [5], [6].

Поскольку указанные компоненты функционируют в рамках единой динамической системы, её исходной точкой является корпоративная стратегия, которая определяет потребности в конкретных талантах и компетенциях. Процесс начинается с привлечения внешних и внутренних кандидатов, соответствующих этим потребностям. Затем следует этап развития, где выявленный потенциал усиливается через целевые программы. Эффективное удержание обеспечивает сохранение инвестиций, вложенных в обучение и развитие сотрудников, а также поддержание организационной культуры.

Управление преемственностью замыкает цикл, создавая внутренний, надежный источник заполнения ключевых позиций, что, в свою очередь, снижает стратегическую зависимость от внешнего рынка труда и формирует основу для новой итерации привлечения и развития кадров [7]. В целом система поддерживается контуром обратной связи и оценки на основе HR-аналитики, что позволяет измерять ее влияние на бизнес-результаты и постоянно совершенствовать [8].

**Методы исследования.** Для решения поставленных в исследовании задач использовался комплекс методов. Основным из них стал сравнительный анализ лучших практик на основе кейс-стади российских и международных компаний из разных отраслей (нефтегазовый сектор, IT-отрасль, финансы и банковский сектор, ритейл). Критериями отбора послужили наличие информации о системах управления талантами, признание экспертных рейтингов «Работодатель года» и отражение устойчивых финансовых результатов. Для оценки показателя окупаемости и рентабельности инвестиций (ROI) применялся метод мета-анализа данных, представленных в исследованиях консалтинговых компаний (McKinsey, PwC, BCG) за период 2015-2024 гг., а также построение логических моделей причинно-следственных связей. Анализ интеграции системы с бизнес-стратегией проводился методом контент-анализа годовых отчётов реализации утвержденной стратегии, публичных выступлений и интервью топ-менеджеров исследуемых организаций.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Практики корпораций отражают высокую степень отраслевой специфики и ориентации на корпоративную культуру, при этом сохраняя общие принципы системности (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ отраслевых практик управления

талантами

| Отрасль, компания | Ключевой вызов | Специфические практики и инструменты | Взаимосвязь с бизнес-стратегией |
|---|---|---|---|
| IT-отрасль (Яндекс, Google) | Скорость изменений, высокая конкуренция за цифровые таланты | Разделение на управленческую и экспертно-техническую ветви с равным статусом и вознаграждением | Практики нацелены на быструю рекомбинацию компетенций под новые продуктовые задачи |
| | | Хакатоны для формирования команд под новые задачи | |
| | | HR-аналитика для прогнозирования текучести, оценки эффективности релокации | |
| Нефтегазовый сектор, промышленное производство | Долгосрочный цикл подготовки кадров, потребность в сохранении уникальных знаний, проблема старения персонала и смены поколений | Глубокая интеграция с профильными университетами, целевое обучение, дуальная система образования | Обеспечение долгосрочной компетентностной базы для крупных проектов |
| | | Планы замены для ключевых инженерных и управленческих позиций с циклом | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | развития 5-10 лет | |
| | | Управление талантами в международных проектах для обмена опытом | |
| Финансовый и банковский сектор | Цифровая трансформация, потребность в гибридных компетенциях (финансы и информационные технологии), правовые риски | Программы переобучения сотрудников на новые профессиональные роли | Трансформация кадрового состава в соответствии с новой бизнес-моделью |
| | | Отдельные направления развития и мотивации для сотрудников IT-подразделений внутри традиционной структуры | |
| | | Программы развития этического лидерства и управления рисками | |

Источник: составлено авторами на основе [9], [10].

Оценка ROI в управление талантами осуществима с помощью количественных и качественных методов:

1. Количественные методы фокусируются на измеримом влиянии на операционные и финансовые показатели:

- снижение затрат на привлечение и адаптацию за счет внутреннего резерва и программ релокации;

- рост производительности труда в подразделениях с высоким уровнем вовлеченности и низкой текучестью ключевых сотрудников. Данные Gallup показывают, что такие подразделения демонстрируют на 14-18% более высокую производительность;

- уменьшение издержек от потери ключевых талантов. Расчеты PwC указывают, что стоимость замены ключевого специалиста может составлять от 70% до 200% его годового оклада с учетом потери производительности, затрат на поиск и адаптацию нового сотрудника;

- эконометрические исследования McKinsey отражают, что компании, входящие в топ-25 по качеству управления талантами, на 20% чаще превосходят среднерыночную рентабельность.

2. Качественные методы оценивают влияние на стратегические нематериальные активы:

- уровень инновационной активности (количество патентов, успешных запусков новых продуктов от команд, прошедших программы развития);

- глубина кадрового резерва и качество планов преемственности (экспертная оценка готовности);

- сила бренда работодателя (рост числа качественных спонтанных откликов, позиция в независимых рейтингах);

- организационная гибкость и скорость адаптации к изменениям, что непосредственно связано с развитием у сотрудников соответствующих компетенций.

Наиболее эффективные системы управления талантами построены по принципу обратной связи, где стратегия определяет потребности в талантах, а данные об эффективности их управления совершенствуют стратегию (рисунок

1). Корпоративная стратегия способствует созданию стратегии управления талантами, определяя, какие роли и компетенции являются значимыми и актуальными.

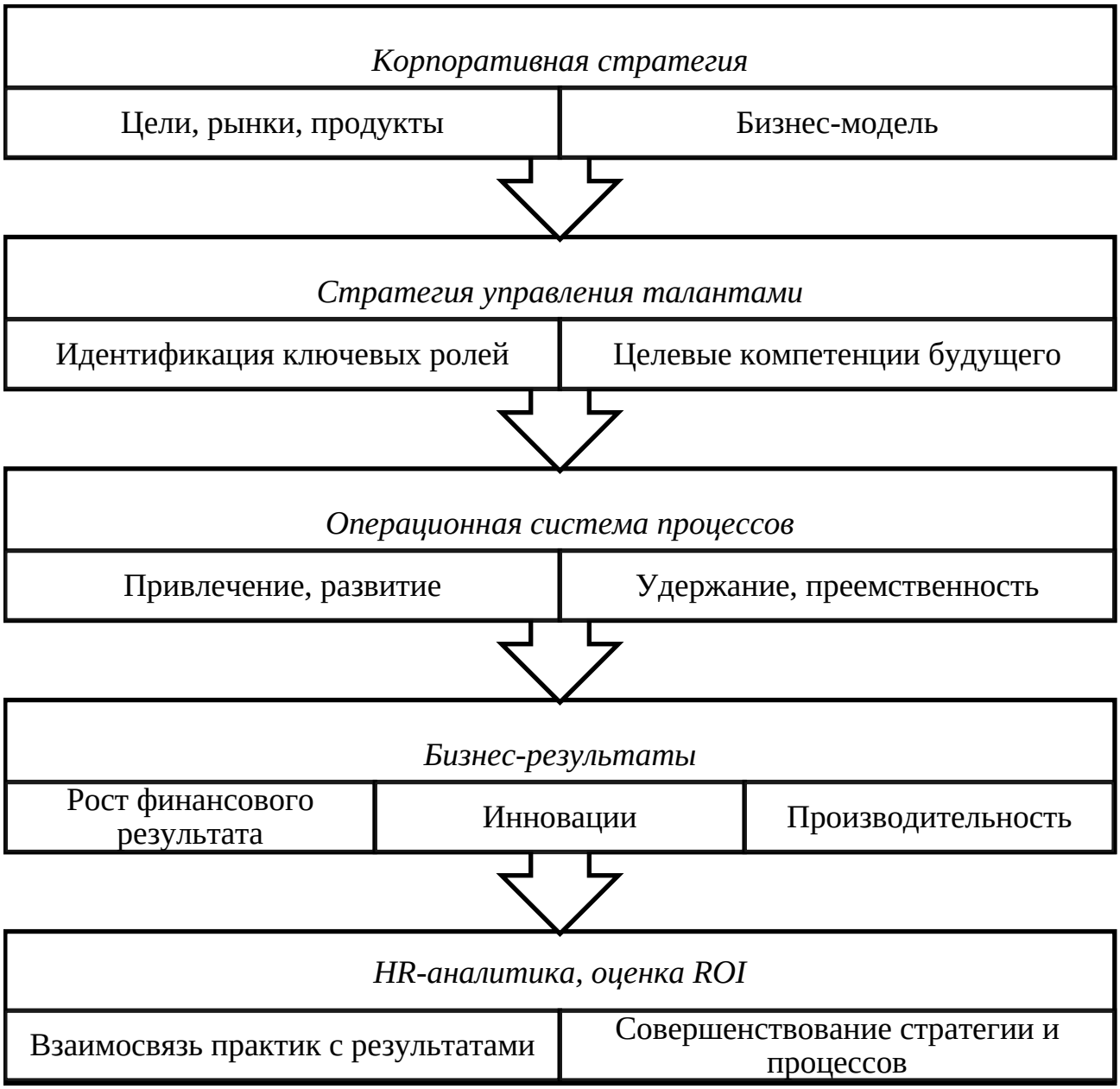


Рисунок 1 - Модель стратегической интеграции системы управления талантами (источник: разработано авторами)

Эта стратегия, в свою очередь, материализуется в конкретные операционные процессы. Их эффективность воздействует на достижение бизнес-результатов. Ключевым элементом модели выступает блок HR-аналитики и оценки ROI, который выполняет функцию обратной связи. Анализируя, какие

именно практики и в какой степени способствовали улучшению результатов, организация может обосновать ценность инвестиций и корректировать как операционные процессы, так и саму стратегию управления талантами, а в долгосрочной перспективе и корпоративную стратегию (например, отказываясь от направлений, для которых не представляется возможным сформировать необходимый кадровый потенциал).

**Выводы.** Анализ лучших практик управления талантами отражает их глубокую отраслевую и стратегическую обусловленность. Успешные компании проектируют системы, отвечающие на их ключевые бизнес-вызовы: скорость инноваций в IT-отрасли, долгосрочность проектов в промышленности, трансформацию компетенций в финансах. Это подтверждает необходимость стратегической интеграции как основы эффективности.

Оценка ROI в управление талантами подразумевает комбинированное применение количественных и качественных методов. Количественные методы (расчет снижения затрат на текучесть кадров, анализ корреляции с рентабельностью) обосновывают финансовую целесообразность инвестиций. Качественные методы (оценка инновационности, силы бренда, глубины кадрового резерва) измеряют вклад в нематериальные активы, обеспечивающие долгосрочную устойчивость корпораций.

Взаимосвязь системы управления талантами с бизнес-результатами имеет характер стратегической петли обратной связи. Система должна быть спроектирована как измеримый контур управления, где стратегия определяет потребности в талантах, а данные об эффективности их развития и удержания (HR-аналитика) используются для валидации и корректировки как кадровой, так и общей корпоративной стратегии. Таким образом, управление талантами эволюционирует из функции поддержки в стратегического партнера, непосредственно влияющего на траекторию роста компании.

**Список литературы**

1. Инчина Е. П. Современные подходы к повышению эффективности

управления талантами в сложноструктурированной организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – №. 2. – С. 74-84.

2. Парчук Д. С. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности деятельности организации // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2022. – №. 1 (44). – С. 147-159.

3. Журавлева О. В., Королева И. В., Митрофанова О. Н. Управление талантливыми сотрудниками: опыт российских промышленных компаний // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. – №. 2. – С. 709-728.

4. Хачатрян Г. А. Модель комплексной оценки результативности системы управления талантами // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2023. – №. 3 (39). – С. 129.

5. Латуха М. О., Крикливец А. А., Подгайный Ф. В. Восприятие практик управления талантами представителями разных поколений сотрудников // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21. – №. 4. – С. 601-628.

6. Карташова Л. В., Бабынина Л. С., Фатеев М. А. Международные и российские тренды в управлении персоналом // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – №. 3. – С. 561-578.

7. Лескина Э. И. Управление талантами как основа кадровой политики в эпоху цифровизации: проблемы и перспективы правового регулирования // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2021. – №. 2 (139). – С. 238-246.

8. Квирквелия А. Т. Основы оценки управленческого персонала как функции кадрового менеджмента в современных организациях // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – №. 8 (89). – С. 17-27.

9. Лапиков А. В. Оценка цифровой зрелости процесса управления персоналом для организации цифрового перехода компании // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и

экономические науки. – 2022. – №. 4 (26). – С. 461-471.

10. Шипкова О. Т., Школьник К. С. Формирование методики оценки цифровой зрелости корпорации на основе открытых данных // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – №. 8А. – С. 356.

**References**

1. Inchina E. P. Modern Approaches to Improving the Efficiency of Talent Management in a Complex Organization // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. - 2021. - No. 2. - P. 74-84.

2. Parchuk D. S. Talent Management as a Modern Approach to Improving the Efficiency of an Organization // Vectors of Well-Being: Economy and Society. - 2022. - No. 1 (44). - P. 147-159.

3. Zhuravleva O. V., Koroleva I. V., Mitrofanova O. N. Managing Talented Employees: The Experience of Russian Industrial Companies // Leadership and Management. - 2024. - Vol. 11. - No. 2. - P. 709-728.

4. Khachatryan G. A. Model for a Comprehensive Assessment of the Talent Management System’s Performance // Actual Problems of Economics and Management. – 2023. – No. 3 (39). – P. 129.

5. Latukha M. O., Kriklivets A. A., Podgayny F. V. Perception of Talent Management Practices by Representatives of Different Generations of Employees // Bulletin of St. Petersburg University. Management. – 2022. – Vol. 21. – No. 4. – P. 601-628.

6. Kartashova L. V., Babynina L. S., Fateev M. A. International and Russian Trends in Personnel Management // Leadership and Management. – 2025. – Vol. 12. – No. 3. – P. 561-578.

7. Leskina E. I. Talent Management as the Basis of HR Policy in the Digitalization Era: Problems and Prospects of Legal Regulation // Bulletin of the Saratov State Law Academy. - 2021. - No. 2 (139). - P. 238-246.

8. Kvirkvelia A. T. Fundamentals of Assessing Management Personnel as a Function of HR Management in Modern Organizations // Bulletin of Science. - 2025. - Vol. 3. - No. 8 (89). - P. 17-27.

9. Lapikov A. V. Assessing the Digital Maturity of the HR Management Process for Organizing the Company's Digital Transition // Bulletin of the Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences. - 2022. - No. 4 (26). - P. 461-471.

10. Shipkova O. T., Shkolnik K. S. Formation of a methodology for assessing the digital maturity of a corporation based on open data // Economy: yesterday, today, tomorrow. - 2023. - Vol. 13. - No. 8A. - P. 356.

**CONTENTS**

5.2.3 Regional and sectoral economy.....9

**Krupanin A.A.** STRATEGIES FOR OVERCOMING THE ASYMMETRY OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS ON THE EXAMPLE OF THE FAR EAST AND CENTRAL RUSSIA.....9

**Derevyago I.P.** IMPACT OF ESG TRANSFORMATION ON COMPETITIVENESS AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE RUSSIAN STEEL INDUSTRY.....25

**Shevchenko M.O.** FORMATION AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF TOURIST AND RECREATIONAL CLUSTERS IN THE NORTH CAUCASUS REGIONS.....42

**Sidoruk P.I.** DIGITALIZATION OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AS A FACTOR IN IMPROVING FOOD SECURITY IN THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE CENTRAL CHERNOZEM REGION).....61

**Meleshko Y.V.** ASSESSMENT OF THE IMPACT OF SANCTIONS PRESSURE ON STRUCTURAL CHANGES IN THE INDUSTRY OF THE URAL REGION ..... 79

5.2.6 Management.....94

**Arbuzova T.A.** CORPORATE SUSTAINABILITY MANAGEMENT BASED ON THE INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM.....94

**Thriller J.E.** ADAPTING BUSINESS MODELS OF RUSSIAN COMPANIES IN THE FACE OF "TURBULENCE" AND SANCTIONS RESTRICTIONS.....110

**Dzhumabaev T.R.** MANAGING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE: ORGANIZATIONAL BARRIERS AND KEY COMPETENCIES.....124

**Ilinskaya S.M.** DEVELOPMENT OF AGILE PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF INTANGIBLE ASSETS AND INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE COMPANY.....141

**Shakirova G.I.** FORMATION AND EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN RUSSIAN CORPORATIONS ..... 156