

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ, СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Н.В. Чудинова, аспирант**  
**Санкт-Петербургский государственный университет**  
**(Россия, г. Санкт-Петербург)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-6-224-228

**Аннотация.** Данная статья посвящена рассмотрению современных трендов в управлении талантами. В результате проведенного анализа составлен обобщенный перечень ключевых трендов, а также выделены 2 новых направления исследований в области управления талантами: глобальное управление талантами (Global Talent Management; GTM), которое предполагает управление талантами, в том числе в мультинациональных организациях, учитывая культуру компании, её стратегию, потребности, культуру и национальные особенности стран, а также макроуровень управления талантами (Macro Talent Management; MTM), предполагающий исследование влияния факторов макросреды на управление талантами. Кроме того, одним из полученных результатов является выделение отличительных особенностей управления талантами на основе сравнения с управлением кадровым резервом.

**Ключевые слова:** управление талантами, особенности управления талантами, современные тренды в управлении талантами, макроуровень управления талантами, глобальное управление талантами.

Управление талантами направлено на привлечение, обучение, развитие, удержание и раскрытие потенциала ценных сотрудников. При этом реализация потенциала сотрудников является одним из основных факторов, влияющих на рост производительности труда в современном мире.

Кроме того, управление талантами, осуществляемое на основе тесной взаимосвязи микро и макроуровня, позволяет значительно снизить уровень так называемой «утечки мозгов», удерживая высококвалифицированных талантливых специалистов внутри страны, создавая привлекательные условия, как внутри организации, так и в стране в целом. Актуальность данной темы исследования обусловлена необходимостью получения устойчивых конкурентных преимуществ, что особенно важно в условиях неопределенности и динамичности развития.

Методы исследования: анализ, синтез, обобщение, сравнение. В начале работы сравниваются управление талантами и управление кадровым резервом, результат представляется в виде таблицы, отражающей ключевые отличительные особенности управления таланта-

ми. Далее анализируются тренды по управлению талантами, представленные на российских и зарубежных платформах, специализирующихся на управлении талантами, и составляется обобщенный перечень трендов 2025 года. Затем на основе анализа современной литературы выделяются актуальные направления в области управления талантами.

### **Результаты исследования**

Стоит отметить, что российский опыт управления талантливыми сотрудниками на протяжении многих лет был сосредоточен только на управлении кадровым резервом. При этом управление кадровым резервом считается первым этапом в развитии концепции управления талантами [1]. Во многих компаниях до сих пор отождествляют понятия управление кадровым резервом и управление талантами, считая, что это одно и то же. Однако существует ряд принципиальных отличий, некоторые из них отображены в таблице 1. Среди критериев отличия удалось выделить: объект управления, регулярность проведения мероприятий, цель, вознаграждение, структура компаний, оценка эффективности управления.

Таблица 1. Отличия управления кадровым резервом и управления талантами [2]

Критерии	Управление кадровым резервом	Управление талантами
Объект управления	В кадровый резерв попадают только лучшие сотрудники (10-20%) – управляют именно ими	При инклюзивном подходе оценивается потенциал всех сотрудников, происходит выявление талантов и раскрытие потенциала всего персонала
Регулярность проведения мероприятий	Периодически	Постоянный непрерывный процесс управления талантами. Выстроена целостная целенаправленная система по привлечению, обучению, развитию, мотивации, удержанию талантливых сотрудников
Цель	Снижение текучести кадров. Подготовка руководителей для дальнейшего планового замещения определенных должностей	Обеспечение компании талантливыми специалистами для удовлетворения постоянно меняющихся потребностей бизнеса. Цель: повышение эффективности деятельности компании за счет реализации потенциала талантов
Вознаграждение	Соответствует занимаемой должности	Зачастую выше занимаемой должности (при эксклюзивном и смешанном подходах). Например, очень высокую заработную плату получают Hi-Po таланты – участники лидерских программ, несмотря на то, что они не имеют опыта работы и первый год в компании в основном только обучаются
Структура компаний	Иерархическая (линейно-функциональная)	Гибкая
Оценка эффективности управления	Доля должностей, которые удалось закрыть при помощи кандидатов из кадрового резерва	Результативность талантов, их вклад в общую прибыль компании

Область управления талантами активно развивается, адаптируясь под требования современного рынка труда. Так, например, платформа Seekout, предлагающая решения для оптимизации управления талантами, связывает все тренды 2025 года с технологическими новшествами, внедрением и использованием искусственного интеллекта, аналитикой данных [3].

Компания Engagedly, специализирующаяся на предоставлении программного обеспечения для мониторинга эффективности управления талантами предлагает наиболее общий и исчерпывающий список ключевых трендов в управлении талантами в 2025 году [4].

Компания The Talent Games, специализирующаяся на разработке разнообразных геймифицированных решений в целях оценки талантов, на первые места среди трендов 2025 года ставит индивидуальные траектории обучения и развития сотрудников, использование в этих целях геймификации. Также геймификацию предлагается использовать на этапах отбора [5].

На русскоязычном сайте Nabr описываются тренды управления талантами в 2025 году в сфере IT. Например, выделяется значимость soft skills (мягких или гибких навыков) [6].

Таким образом, проанализировав указанные источники можно составить обобщенный

перечень трендов в управлении талантами в 2025 году:

- Ориентация на HiPo талантов. Привлечение высокопотенциальных молодых талантливых специалистов позволяет привносить в компанию свежие идеи, энергичность, адаптивность, необходимые для развития бизнеса. Многие крупнейшие международные компании также используют геймификацию на этапах привлечения и отбора, что позволяет оценивать потенциал с наименьшими затратами, отбирая лучших кандидатов.

- Использование искусственного интеллекта (AI). Решения на базе AI с каждым годом становятся всё более востребованными в HR сфере, в том числе и в целях управления талантами. Так, например, AI успешно справляется с задачами, связанными с отбором, адаптацией, разработкой индивидуальных программ развития и др.

- Разнообразие, равенство и инклюзивность (DEI). Концепция DEI предполагает, что все сотрудники компании имеют право принимать непосредственное участие в её жизни. Триада DEI играет большую роль не только с точки зрения моральной ответственности, но и в контексте формирования корпоративной культуры, способствующей повышению вовлеченности сотрудников и производительности труда.

– Улучшение условий труда. Компании уделяют большое внимание вовлеченности сотрудников, их психическому здоровью, поддержанию баланса между работой и личной жизнью, что способствует удержанию и привлечению талантов.

– Управление благополучием (well-being). Программы well-being направлены на создание наиболее благоприятных условий для сотрудников, способствуя раскрытию потенциала каждого. Такие программы, как правило, включают заботу о физическом здоровье, психологическом, финансовом благополучии и т.д. Сотрудники готовы вносить большой вклад, когда чувствуют, что их поддерживают и ценят.

– Индивидуальные траектории обучения и развития. Данный тренд исходит из того, что все люди разные, обладают отличающимся набором знаний, умений, навыков, личностных характеристик и т.п. Разработка индивидуальных дорожных карт позволяет сотрудникам постепенно идти к своим целям, уверенно ориентируясь в будущем.

– Удаленный и гибридный формат работы. Такой формат работы подчеркивает, что производительность труда ценится больше, чем очное присутствие сотрудников в офисе работодателя. Это позволяет значительно экономить время и расходы сотрудников на поездки, расходы работодателя на организацию рабочего пространства, а также повышает креативность, способствуя созданию инноваций.

– Принятие решений на основе данных. В последнее время роль аналитики данных в принятии решений заметно усилилась. Компании могут принимать более обоснованные решения на основе данных, корректировать стратегию управления талантами, приводя её в соответствие со стратегическими целями компании в целом.

– Оптимизация талантов. Компании будут повышать эффективность деятельности при помощи талантов, однако, более продуманным образом, чем ранее. В данном случае речь идет о совокупности технологических новшеств, искусственного интеллекта, аналитике данных и др.

– Гибкое управление производительностью (Agile Performance Management). Гибкий подход к управлению эффективностью сотрудников предполагает согласование стратегиче-

ских целей компании и личных целей сотрудников, частую обратную связь, а также принятие решений совместно с сотрудниками, что способствует повышению продуктивности.

– Непрерывное обучение и развитие. Компаниям необходимо уделять особое внимание обучению и развитию сотрудников, чтобы они были конкурентоспособны и обладали всеми необходимыми навыками для адаптации к постоянно меняющимся вследствие цифровизации условиям отрасли.

– Планирование преемственности. Данный процесс предполагает выявление и развитие HiPo талантов, что позволяет плавно передавать ключевые роли в компании.

– Интеграция VR и AR. Виртуальная и дополненная реальность имеют большое значение при обучении, позволяя погружаться в реалистичные симуляции, или накладывая цифровую информацию на реальный мир. Также VR и AR технологии могут использоваться в адаптации, например, создавая виртуальное рабочее пространство.

– Геймификация в обучении и развитии талантов. Традиционные методы обучения могут быть менее привлекательны для сотрудников, особенно зуммеров, которые родились и выросли в эпоху мобильных приложений, видеоигр, соц.сетей. Такой формат позволит сделать обучение более интерактивным и эффективным.

– Конфиденциальность. В последнее время повышается внимание к законодательству о защите персональных данных. Особенно остро встает данный вопрос в эпоху цифровой трансформации, сопровождающуюся ростом киберугроз.

Таким образом, при разработке стратегии управления талантами необходимо учитывать современные тренды, адаптируясь к стремительно меняющимся условиям внешней среды.

В области управления талантами также можно выделить 2 актуальных направления исследований. Во-первых, глобальное управление талантами (Global Talent Management; GTM), которое предполагает управление талантами в том числе в мультинациональных организациях, учет культурных особенностей. Во-вторых, макроуровень управления талантами (Macro Talent Management; MTM), пред-

полагающий исследование влияния факторов макросреды на управление талантами.

Кулешов Н.А. и Латуха М.О. утверждают, что для развития талантов необходимо объединить усилия государства и организаций: данная система, основанная на взаимосвязи микро- и макроуровня, будет оказывать положительное влияние на экономические показатели. Авторы в результате проведенного исследования пришли к выводу, что одним из актуальных направлений исследований является совершенствование механизма взаимодействия разных уровней управления талантами, включая мобильность и развитие человеческого капитала на уровне государства [7, с. 187].

Целью макроуровня управления талантами является повышение производительности труда, создание инноваций, а также повышение конкурентоспособности отечественных

организаций для обеспечения долгосрочных преимуществ государства [8, с. 403].

Отмечается, что макроуровень управления талантами необходимо рассматривать как структуру, состоящую из множества тесно взаимодействующих друг с другом сложным образом факторов [8, с. 404].

Для оценки управления талантам рассчитывается глобальный индекс конкурентоспособности талантов (GTCI). Впервые данный индекс был представлен в 2013 году бизнес-школой INSEAD. Подробный анализ составляющих данного индекса позволяет странам разрабатывать эффективные стратегии управления талантами с целью повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

По глобальному индексу конкурентоспособности Россия занимала в 2020 году 48 место из 132 стран, представленных в рейтинге (табл. 2); возглавила рейтинг Швейцария.

Таблица 2. Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (GTCI), 2020 [9]

Рейтинг	Страна, 2020	GTCI, 2020
1	Швейцария	81.26
2	США	79.09
3	Сингапур	78.48
4	Швеция	75.82
5	Дания	75.18
6	Нидерланды	74.99
7	Финляндия	74.47
8	Люксембург	73.94
9	Норвегия	72.91
10	Австралия	72.53
...	...	...
48	Россия	47.07
...	...	...

Таким образом, следует отметить, что макроуровень управления талантами, а также глобальное управление талантами в России требует некоторого внимания, чтобы сократить или ликвидировать отставание от лидирующих по GTCI стран.

#### **Заключение.**

Таким образом, было выяснено, что управление кадровым резервом и управление талантами – это не одно и то же, каждое из направлений имеет свои отличительные особенности.

Также были выделены 15 ключевых трендов, характерных для области управления талантами в 2025 году. Следует отметить, что большая часть из них прямо или косвенно

связана с процессом цифровизации, использованием новейших технологий, аналитики данных, искусственного интеллекта, геймифицированных технологий.

Компании, следящие за современными трендами в области управления талантами, могут улучшить процессы привлечения, адаптации, обучения, развития и удержания талантов, закладывая фундамент для успеха в будущем.

Такие новые направления концепции, как глобальное управление талантами и макроуровень управления талантами позволяют улучшить процессы управления талантами на уровне страны, повышая благосостояние.

**Библиографический список**

1. Danilina E.I., Reznikova O.S., Verna V.V., Ganieva A.K. Prospects for introducing the talent management concept into russian companies // Revista Espacios. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n48/17384809.html>.
2. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – Екатеринбург: [б.и.], 2021. – С. 365-372.
3. CHRO Observations: 2025 Talent Management Trends to Watch // Seekout. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.seekout.com/blog/talent-management-trends>.
4. Talent Management Trends and Updates to Watch in 2025 // Engagedly. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://engagedly.com/blog/talent-management-trends-and-updates-to-watch/>.
5. Talent Management Trends 2025: Future-Proofing Perspectives // TheTalentGames. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thetalentgames.com/talent-management-trends/>.
6. HR 2025: Как управление талантами становится стратегическим инструментом в IT // Habr. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://habr.com/ru/companies/icl\\_group/articles/881832/](https://habr.com/ru/companies/icl_group/articles/881832/).
7. Кулешов Н.А., Латуха М.О. макроуровень управления талантами: обзор литературы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21. – № 2. – С. 187-213.
8. Caligiuri P.M. et al. Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2024. – Т. 11. – № 1. – P. 393-421.
9. Global Talent Competitiveness Index 2020: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence. – P. 12-13. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/obrazovanie-i-kadry-ii/2020\\_globalnyy\\_indeks\\_konkurentosposobnosti\\_talantov\\_global\\_talent\\_competitiveness\\_index\\_insead\\_adecco\\_google/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/obrazovanie-i-kadry-ii/2020_globalnyy_indeks_konkurentosposobnosti_talantov_global_talent_competitiveness_index_insead_adecco_google/).

**TALENT MANAGEMENT: FEATURES, LATEST TRENDS AND TOPICAL BRANCHES OF RESEARCH**

**N.V. Chudinova**, *Graduate Student*  
**St. Petersburg State University**  
**(Russia, St. Petersburg)**

**Abstract.** *This article is devoted to the consideration of modern trends in talent management. As a result of the analysis, a generalized list of key trends has been compiled, and 2 new areas of research in the field of talent management have been identified. At the first, it is Global Talent Management (GTM), which involves talent management, taking into account the company's culture, strategy, needs, culture and national characteristics of countries. At the second, it is the macro level of talent management (Macro Talent Management; MTM), which involves a study of the influence of macro-environment factors on talent management. In addition, one of the results obtained is to highlight the distinctive features of talent management based on a comparison with the management of the talent pool.*

**Keywords:** *talent management (TM), features of talent management, latest trends in talent management, macro-level of talent management (MTM), global talent management (GTM), global talent competitiveness index (GTIC).*