

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ЭКОНОМИКА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ТЕХНОЛОГИИ, ИННОВАЦИИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

DIGITAL TRANSFORMATION: ECONOMICS, ENTREPRENEURSHIP, TECHNOLOGY, INNOVATION, BUSINESS PROCESSES

Научная статья
УДК 338.378.14
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-20-29>
EDN VPKZMT

Система управления цифровыми талантами

*Елена Николаевна Шереметьева^{1✉}, Анна Кирилловна Фролова²,
Екатерина Петровна Барина³*

^{1,2}*Самарский государственный экономический университет,
Самара, Россия, lena_scher@mail.ru✉*

³*Самарский филиал Московского городского педагогического университета,
Самара, Россия*

Аннотация. Исследуется актуальность понятия управления талантами в условиях повсеместной цифровизации бизнес-процессов, выявлены ключевые особенности организации системы управления талантами с использованием цифровых и информационных инструментов. Приведены основные направления развития теории управления персоналом и талантами с учетом трендов цифровизации и использования в функционировании организаций цифровых технологий управления, модернизирующих все аспекты HR-направления бизнеса. Отмечена роль информации в процессе управления талантами, а также выявлена важность управления уникальными способностями персонала. Изучены методы и подходы к управлению талантами организации, перечислены их особенности, рассмотрены практики управления талантами и их взаимосвязь с функционированием HR-службы организации в целом. Схематично перечислены основные задачи и процессы управления талантами организации в их взаимосвязи и взаимозависимости друг от друга. Описан процесс оценки эффективности управления талантами организации, изучены ключевые показатели оценки в разрезе основных этапов осуществления управления талантами организации. Приведены особенности управления талантами с помощью цифровых инструментов, рассмотрены этапы, реализация которых необходима для успешной работы с талантливими сотрудниками организации, и выделены ключевые задачи управления талантами. Изучены характеристики и преимущества такого цифрового инструмента управления талантами, как искусственный интеллект, позволяющий модернизировать большое количество рутинных задач HR-службы организации. Сделаны выводы о состоянии цифрового развития процесса управления талантливими сотрудниками организации, а также о значимости и перспективах дальнейшего развития такого направления работы с персоналом организаций, как управление его талантами с использованием средств и инструментов цифровизации и автоматизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: управление талантами, цифровизация, цифровые таланты, система управления талантами, цифровые инструменты управления талантами, эффективность управления талантами, искусственный интеллект в сфере HR

Для цитирования: Шереметьева Е. Н., Фролова А. К., Барина Е. П. Система управления цифровыми талантами // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 20–29. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-20-29>. EDN VPKZMT.

Original article

Digital talent management system

Elena N. Sheremetyeva^{1✉}, *Anna K. Frolova*², *Ekaterina P. Barinova*³

^{1, 2}Samara State University of Economics,
Samara, Russia, [lena_scher@mail.ru](mailto:lenscher@mail.ru)[✉]

³Samara branch of Moscow City University,
Samara, Russia

Abstract. The relevance of the concept of talent management in the context of widespread digitalization of business processes is investigated, and key features of the organization of a talent management system using digital and information tools are identified. The main directions of the development of the theory of personnel and talent management are given, taking into account the trends of digitalization and the use of digital management technologies in the functioning of organizations that modernize all aspects of the HR business. The role of information in the talent management process is noted, and the importance of managing the unique abilities of personnel is revealed. The methods and approaches to talent management of the organization are studied, their features are listed, talent management practices and their relationship with the functioning of the HR service of the organization as a whole are considered. The main tasks and processes of talent management of the organization are schematically listed in their interrelation and interdependence from each other. The process of evaluating the effectiveness of the organization's talent management is described, key evaluation indicators are studied in the context of the main stages of the organization's talent management. The features of talent management using digital tools are presented, the stages are considered, the implementation of which is necessary for successful work with talented employees of the organization, and the key tasks of talent management are highlighted. The characteristics and advantages of such a digital talent management tool as artificial intelligence, which allows to modernize a large number of routine tasks of the organization's HR service, have been studied. Conclusions are drawn about the state of digital development of the management process of talented employees of the organization, as well as about the importance and prospects for further development of such areas of work with the personnel of organizations as the management of their talents using the means and tools of digitalization and automation of business processes.

Keywords: talent management, digitalization, digital talents, talent management system, digital talent management tools, talent management efficiency, artificial intelligence in the field of HR

For citation: Sheremetyeva E. N., Frolova A. K., Barinova E. P. Digital talent management system. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2024;2:20-29.* (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2024-2-20-29>. EDN VPKZMT.

Введение

Давно известно, что в современном мире персонал организаций выступает важнейшим его ресурсом, обеспечивающим эффективное функционирование и дальнейшее развитие бизнеса. Кроме того, подотрасль управления персоналом успешной организации, особенно в эпоху повсеместной цифровизации различных бизнес-процессов, предполагает реализацию не только ключевых задач по поиску, трудоустройству и сопровождению сотрудников, но и охватывает вопросы развития карьеры, а также выявления и развития талантов, в том числе цифровых.

Всемирный центр конкурентоспособности IMD ежегодно формирует мировой рейтинг талантов, основанный на таких ключевых показателях, как привлекательность или удержание талантов как внутри страны, так и из-за рубежа, готовность, качество навыков и компетенций талантов, а также инвестиции и развитие. На протяжении последнего десятилетия среди неизменных лидеров рейтинга необходимо выделить Швейцарию и Сингапур,

в то время как Россия занимает 52-е место из 134, однако это лишь в очередной раз доказывает рост популярности изучения вопросов, посвященных управлению талантами, в том числе цифровыми [1].

Конкуренция между странами за таланты в ближайшие годы станет еще более жесткой, поскольку неопределенность и международная напряженность в финансово-экономическом и политическом секторах сохранятся. При этом качество жизни и экономическая устойчивость становятся все более важными аспектами для стран, претендующих на становление центрами цифровых талантов. В связи с этим такое направление HR-системы современного бизнеса, как управление цифровыми талантами, приобретает все большую значимость и актуальность.

Актуальность и понятие управления талантами в эпоху цифровизации

На протяжении последних нескольких лет отмечается значительный рост количества цифровых запросов, ориентированных на использование важнейших процессов управления персоналом органи-

заций в рамках управления цифровыми талантами, предполагающего их поиск, привлечение, адаптацию, корпоративное обучение и развитие, а также сбор обратной связи и реализацию процессов по автоматизации HR-системы организаций [2]. Цифровые тенденции развития отрасли управления персоналом сегодня по большей мере направлены

на осуществление полной автоматизации и цифровизации процессов рекрутинга, а также на развитие сервисов HR-аналитики и интеллектуальных процессов, используемых в онлайн-формате. Более подробно современные тренды диджитализации HR-процессов бизнеса представлены на рис. 1 [3].

<p>Оцифровка рекрутинга</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание базы резюме и результатов найма; – автоматизация оформления новых сотрудников; – пребординг кандидатов 	<p>Дистанционные сервисы</p> <ul style="list-style-type: none"> – порталы самообслуживания; – автоматизация подготовки типовых документов 	<p>Управление талантами</p> <ul style="list-style-type: none"> – онбординг сотрудников; – автоматизация обратной связи и оценки персонала; – корпоративное обучение
<p>HR-аналитика</p> <ul style="list-style-type: none"> – оперативная и управленческая отчетность; – визуализация данных 	<p>Интеллектуализация</p> <ul style="list-style-type: none"> – роботизация HR-процессов; – применение технологий Big Data 	<p>Уход от фрагментарной автоматизации</p> <ul style="list-style-type: none"> – применение единой технологической платформы; – интеграция внешних и корпоративных систем

Рис. 1. Основные тренды цифровизации HR-процессов

Fig. 1. The main trends in the digitalization of HR processes

Рост потребности организаций в поиске и эффективном управлении талантами стимулирует их к выделению все большего размера различных видов ресурсов, направленных на создание путей к цифровой карьере, и развитию для различных категорий персонала организаций.

Необходимо отметить, что важно выделять дополнительные средства и внимание не только поиску и дальнейшему трудоустройству опытных специалистов в области цифровых технологий и выпускников высших учебных заведений, но и активно работать с существующей базой собственных сотрудников организации, разрабатывая и внедряя масштабируемые модели цифровых талантов [4].

Современные тенденции и приоритеты в области управления персоналом организаций ориентированы на развитие искусства поиска талантов в эпоху цифровых технологий, приобретающее с каждым днем все более специализированные качества. Так, наблюдается значительный рост потребности в HR-специалистах, сосредоточенных на профессиональном поиске и подборе цифровых талантов, умеющих представить все ценности организации для целевой аудитории самих талантов.

Управление талантами на современном этапе цифрового развития бизнеса представляет собой совокупность процессов и действий, ориентированных на воздействие на выдающихся, одаренных

людей, осуществляемое с целью их дальнейшего личностного и профессионального развития, удержания и адекватного использования их потенциала и таланта в конкретной организационной среде, а также для повышения эффективности функционирования организации и достижения ее наиболее важных стратегических целей.

Реализация процесса управления талантами в рамках какой-либо конкретной организации осуществляется параллельно с утверждением концепции, ориентированной на выявление и развитие человеческого потенциала, что требует грамотно сформированной системы управления персоналом, подчеркивающей индивидуальность и субъективность каждого отдельного работника, а также признающей его вовлеченность в цели, задачи, планы и потребности организации. Рост актуальности такого HR-направления, как управления талантами, в том числе цифровыми, обуславливает важность и необходимость тщательной разработки корпоративной культуры организации, которая должна отличаться высоким уровнем организационного доверия, а также функциональностью системы коммуникаций, облегчающей развитие знаний и их распространение в рамках организации, выступающих одним из основных источников получения важнейшего ресурса, а именно информации (рис. 2) [5].



Рис. 2. Процесс управления уникальными способностями и знаниями в рамках управления талантами организации

Fig. 2. The process of managing unique abilities and knowledge within the framework of talent management of an organization

Для эффективного управления цифровыми талантами сегодня уже недостаточно применения методик их поиска и удержания. Необходим комплексный подход к вопросу управления талантами, предполагающий исследование, выявление, вовлечение и поддержание интереса, что, в свою очередь, стало основополагающими элементами управления талантами в условиях высокой конкуренции. Осуществление перехода к цифровым бизнес-стратегиям, а также продуктам и услугам, ориентированным на удовлетворение потребностей клиента, требует от современных организаций практически полной смены используемых методов управления персоналом, а также основных HR-инструментов и задач, создавая тем самым принципиально новую цифровую бизнес-среду.

Система управления талантами выступает составной частью процесса управления персоналом организации и включает в себя разработку конкретного плана действий, которые в обязательном порядке должны находиться в адекватном соотношении с условиями и целями функционирования организации, а именно с ее кадровой стратегией и политикой, организационной культурой, стилем управления, ключевыми методами менеджмента, используемыми в рамках организации, а также с программой определения потребности организации в знаниях, навыках и информации в целом [6].

Система управления талантами состоит из трех наиболее важных этапов, охватывающих весь процесс пребывания и развития персонала в организации. Рассмотрим каждый из этапов системы управления талантами более подробно.

Первый этап представляет собой поиск, отбор и привлечение талантов как из внешней среды, так

и внутри организации. Важно отметить, что именно в рамках этого этапа наблюдаются серьезные диспропорции между спросом на талантливые кадры и их предложением на рынке. Помимо этого, первый этап управления талантами организации характеризуется также риском ведения недобросовестной борьбы за таланты, а также упущения работников с высоким потенциалом дальнейшего развития.

Второй этап характеризуется осуществлением воздействия на талантливого работника с целью раскрытия и дальнейшего использования его потенциала. При реализации данного этапа на первый план выходят вопросы адекватности соотношения предлагаемых программ развития как организации в целом, так и в разрезе потребностей и возможностей отдельно взятых сотрудников. Осуществление второго этапа управления талантами организации предполагает формирование системы стимулирования развития персонала, а также разработки индивидуальных траекторий карьерного роста и развития.

Третий этап предусматривает завершение процесса управления талантами и выступает в виде увольнения какого-либо конкретного сотрудника. Причина увольнения может быть связана с разнообразными личными мотивами или вызвана остановкой процесса развития сотрудника непосредственно в рамках конкретной организации.

Осуществление процесса управления талантами посредством реализации описанной выше системы управления протекает в организации непрерывно и плавно, без четкого подразделения на конкретные этапы. В результате внедрения системы управления талантами в HR-процессы организации дальнейшее ее применение становится частью ключевых бизнес-процессов организации.

В процессе проектирования, формирования и реализации программы управление талантами организация может сталкиваться с рядом проблем, одна из которых связана с выбором модели управления, которая будет адекватна потребностям организации, а также с созданием соответствующих условий сотрудничества с талантливыми сотрудниками. Руководителям предприятий следует учитывать тот факт, что именно группа талантливых сотрудников требует особого внимания.

Методы и подходы к управлению цифровыми талантами

Процесс управления талантами организации в период масштабной цифровизации бизнеса может быть эффективен только благодаря применению четко разработанных с помощью информационных технологий и адаптированных под конкретную организацию подходов и методов управления. Сегодня выделяют несколько наиболее основных подходов к осуществлению управления талантами организации, а именно проектно-процессный подход, стратегический подход, экспертный подход и комплексный подход [7]. Остановимся на каждом из перечисленных подходов более подробно.

Проектно-процессный подход к управлению талантами в рамках организации состоит в разработке и формировании индивидуальных проектов оценки результативности и эффективности деятельности наиболее талантливых сотрудников, что в итоге влечет за собой как повышение их мотивации, так и рост финансовых результатов деятельности организации.

Что касается стратегического подхода к управлению талантами, необходимо отметить его тесную взаимосвязь со стратегическими целями организации, ее ценностями, миссией и корпоративной культурой. Только в случае взаимодействия и согласия общего курса развития организации и управления его талантами можно утверждать, что работа с талантливыми сотрудниками может оказать положительное влияние на ключевые показатели функционирования бизнеса. В этом же контексте необходимо продумывать и количественные показатели оценки эффективности работы с талантами, т. к. они целиком и полностью должны соответствовать тому, чтобы продемонстрировать, как работа с талантами влияет на достижение стратегических целей организации.

Экспертный подход к управлению талантами организации реализуется посредством выставления экспертной оценки, на основании чего впоследствии формируются полноценные экспертные заключения относительно процесса работы с талантливыми сотрудниками организации. Как правило, экспертная оценка уровня владения компетенциями талантов представлена в виде пятибалльной шкалы, сформированной в разрезе показателей эффективности работы сотрудников, а именно:

- дисциплина, исполнительность и организованность;
- лидерский потенциал и управленческие навыки;
- мотивация достижений;
- эффективность взаимодействия внутри команды и коммуникативные навыки;
- интеллектуальные способности.

Применяя комплексный подход к управлению талантами организации, служба управления персоналом выстраивает полноценную комплексную систему, позволяющую охватить не только какой-либо отдельно взятый элемент работы с сотрудниками, но и весь процесс управления целиком, начиная с кадровой политики, заканчивая инструментами удержания талантов в рамках организации.

Рассмотренные подходы к управлению талантами в какой-либо конкретной организации могут быть использованы как по отдельности, так и в совокупности, с применением того или иного подхода в соответствии с индивидуальными особенностями талантливых сотрудников. Подходы к управлению талантами включают в себя различные методы и практики менеджмента, позволяющие достигнуть наиболее высокого уровня эффективности работы с талантами (рис. 3) [8].

Согласно рис. 3 практика управления талантами организации не только предполагает реализацию стандартных способов управления персоналом, но и использует довольно узкоспециализированные методы, направленные непосредственно на работы с категорией талантливых сотрудников.

Оценка эффективности управления талантами

Важнейшей частью процесса управления талантами организации выступает оценка эффективности управления, осуществляемая с помощью ряда разнообразных критериев и показателей, которые впервые были предложены польским исследователем Э. Вильской. Она придерживалась экспертного подхода в управлении талантами, что позволило получить обширный круг экспертных мнений и оценок в области управления талантами, а также выявить положительное и отрицательное влияние процессов управления талантами на развитие организации.

Кроме того, следует отметить вклад британского экономиста Д. Робинсона, выделяющего для осуществления оценки эффективности процесса управления талантливыми сотрудниками ряд показателей, среди которых необходимо особенно выделить:

- коэффициент удержания талантливых сотрудников;
- продуктивность талантливых сотрудников;
- время, необходимое на поиск талантов на выделенные позиции;
- коэффициент новых компетенций;
- уровень вовлеченности.



Рис. 3. Практики управления талантами организации

Fig. 3. Practices of talent management of the organization

В современную эпоху бурного развития цифровых технологий и автоматизации бизнес-процессов не существует какого-либо единого подхода, которого стоит придерживаться при оценке эффективности управления талантами. Каждая конкретная организация, исходя из собственных особенностей и стратегических целей, самостоятельно определяет, какие показатели наиболее применимы к систе-

ме управления талантливыми сотрудниками организации.

Общепринятые показатели оценки эффективности управления талантами, в том числе талантами цифровыми, можно подразделить в соответствии с ключевыми этапами работы HR-службы организации [9]. Более подробно показатели рассматриваются в таблице.

Показатели оценки эффективности системы управления талантами

Indicators for assessing the effectiveness of the talent management system

Этап	Основные показатели
Принятие установки на таланты	Анализ соответствия портрета талантливого сотрудника стратегическим целям компании, а также ее основным ценностям, миссии и принципам
Планирование потребности в талантах	– время, необходимое на поиск талантов на выделенные позиции; – общая обеспеченность резервом должностей, подлежащих обеспечению талантливыми сотрудниками; – доля талантливых сотрудников
Привлечение и отбор талантов	Оценка затрат на подбор талантливого сотрудника
Адаптация талантливых сотрудников	– оценка недополученной выгоды от новых сотрудников; – доля сотрудников, охваченных системой наставничества
Развитие и обучение талантов	– продуктивность талантливых сотрудников; – коэффициент новых компетенций; – доля сотрудников, имеющих индивидуальный план развития; – доля сотрудников, вносящих рационализаторские идеи; – доля сотрудников, назначенных на новую должность; – оценка по модели Д. Киркпатрика
Мотивация и удержание	– коэффициент удержания талантливых сотрудников; – уровень вовлеченности талантливых сотрудников
Управление эффективностью	Оценка текущего уровня затрат на управление талантливыми сотрудниками

Систему показателей оценки эффективности управления талантами организации, подразделенную на основные этапы работы с персоналом, в целом

можно представить также в виде схемы, отражающей конкретные задачи на каждом из этапов управления и оценки эффективности (рис. 4) [10].

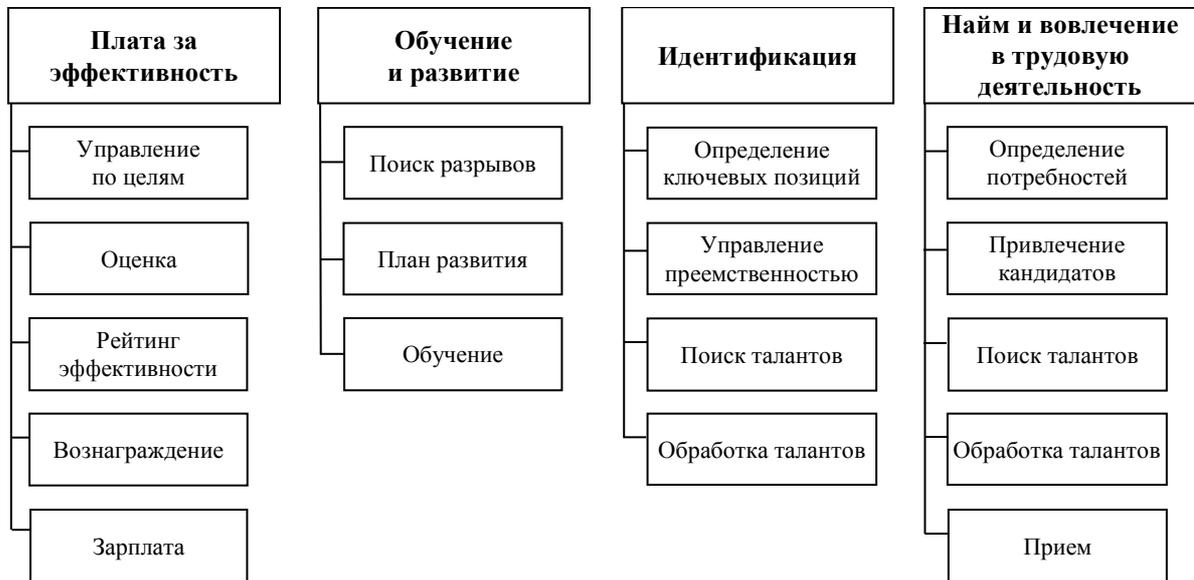


Рис. 4. Процессы управления талантами организации

Fig. 4. The organization's talent management processes

Управление талантами организации является довольно сложным процессом, осуществляемым в тесной взаимосвязи с текущими задачами и целями организации.

Особенности управления талантами в эпоху цифровизации

В настоящее время все большую актуальность и значимость приобретает такое направление, как управление цифровыми талантами организации. Так, на рынке цифровых продуктов и услуг давление со стороны конкурентов является наиболее сильным, что вынуждает современные организации, стремящиеся к повышению уровня эффективности и финансовых результатов собственной деятельности, наиболее быстро адаптироваться к реалиям внешней среды, а также следовать трендам на цифровизацию, в том числе в области управления персоналом и талантами.

В зависимости от особенностей организации и выбранного типа цифровизации руководители бизнеса сталкиваются с рядом ситуационных проблем и задач, решение которых зачастую возможно лишь с внедрением и дальнейшим применением цифровых технологий и цифрового управления [11]. Среди наиболее значимых задач необходимо выделить следующие:

- быстрое изменение продуктов, сервисов и процессов;
- достижение роста при помощи инноваций;

- стимулирование творчества и инноваций;
- разработка и продвижение новых стратегий;
- достижение результатов в условиях высокого риска;
- достижение результатов в условиях неопределенности.

В системе управления цифровыми талантами современного бизнеса особое место занимают профессионалы своего дела в области менеджмента высшего и среднего уровней. Безусловно, это связано с их умением управлять трудовыми ресурсами, в том числе и обладающими развитыми навыками в области цифровых технологий. Главная их задача состоит в мотивации персонала организации для достижения ее наиболее актуальных целей в условиях неопределенности внешней среды и нестабильности внутренних процессов. В ближайшей перспективе современные организации способны достичь значительных успехов только при наличии высокоэффективных цифровых талантов среди персонала. При этом для достижения успеха в области использования потенциала цифровых талантов бизнесу необходимо пройти ряд этапов, среди которых необходимо выделить:

1. Определение состава и основных характеристик текущей цифровой бизнес-среды, что позволяет наиболее точно описать цифровые условия, в рамках которых осуществляется рабочий процесс и взаимодействие руководителей и сотрудников организации.

2. Выявление особенностей и функций цифровых талантов организации, основанное на подробном анализе компетенций персонала, что, в свою очередь, позволяет сравнивать цифровые таланты как внутри организации, так и за ее пределами.

3. Идентификация цифровых талантов и их развитие, предполагающие разработку и внедрение гибкой стратегии управления цифровыми талантами в общую систему управления персоналом организации, что дает возможность не только грамотно выстроить основные бизнес-процессы организации, но и вести работы по оценке потенциала цифровых ресурсов и их дальнейшему развитию.

4. Измерение уровня влияния управления цифровыми талантами на эффективность функционирования бизнеса, что реализуется посредством регулярного сбора и анализа аналитической информации о стратегической деятельности организации.

В современных условиях, когда инновации и цифровое развитие выходят на первый план в рамках функционирования бизнеса, организации испытывают все более острую потребность в специалистах, обладающих развитыми навыками работы с цифровыми технологиями, большими массивами данных и различными видами аналитики, а также способных к критическому мышлению и работе в гибких и адаптивных командах.

Перед формированием эффективной системы управления талантами организации необходимо определить, действительно ли она обладает достаточным потенциалом продуктивных и стимулирующих рост бизнеса талантливых сотрудников, т. е. зачастую трудоустройство работников, не соответствующих ожиданиям и планам руководителей, ведет к возникновению довольно значительных издержек, а также повышает степень текучести кадров [12]. Одним из ключевых правил в рамках управления цифровыми талантами выступает объективное, научно обоснованное понимание талантливых специалистов, что позволяет в полной мере осознать ценность и значимость цифровых талантов для бизнеса, а также повысить уровень эффективности принимаемых решений.

Современная бизнес-среда регулярно претерпевает стремительные изменения и трансформации, что требует как от исследователей, так и от владельцев и руководителей бизнеса разработки и внедрения в практическую деятельность все новых методов и инструментов управления талантливыми сотрудниками и раскрытия их потенциала. Несомненно, сегодня наиболее актуальными инструментами выступают цифровые технологии и, в частности, искусственный интеллект, позволяющие значительно усовершенствовать стратегии бизнеса в области управления персоналом.

Применение цифровых технологий и инструментов управления, а также активное использова-

ние искусственного интеллекта в менеджменте организаций дает возможность оптимизировать практически все элементы HR-системы организации, начиная от подбора персонала и реализации мероприятий по его адаптации, заканчивая управлением производительностью и мотивацией сотрудников. Современные цифровые технологии и искусственный интеллект – как их неотъемлемая часть – позволяют автоматизировать рутинные задачи, тем самым высвобождая рабочее время и потенциал специалистов по управлению персоналом, которое может быть затрачено на реализацию стратегических целей организации, а также на работу с более сложными HR-задачами, будь то планирование рабочей силы или формирование системы развития талантов [13].

Среди множества преимуществ использование цифровых технологий в управлении персоналом организации и ее талантами выступает возможность улучшить процесс отбора кандидатов с помощью анализа больших массивов данных, что позволяет выявить наиболее подходящих кандидатов для каждой конкретной должности, учитывая не только их профессиональный опыт, но и их культурную совместимость, а также потенциал для дальнейшего развития. Кроме того, цифровые инструменты, базирующиеся на технологиях искусственного интеллекта, активно используются для улучшения процесса адаптации новых сотрудников в течение рабочего процесса в уже сложившиеся коллективы сотрудников, а также для управления производительностью персонала посредством выявления его наиболее сильных и слабых сторон.

Заключение

Формирование системы управления талантами организации и применение в рамках ее функционирования цифровых технологий сегодня выступает одним из наиболее перспективных направлений развития бизнеса. Используя технологии цифровизации и автоматизации, современные организации имеют возможность значительно улучшить собственные HR-процессы, а также выделить достаточное количество ресурсов для развития такого аспекта управления персоналом, как управление талантами. При этом необходимо отметить, что любые цифровые технологии должны быть использованы грамотно, обеспечивая ответственный и этический подход к управлению талантливыми сотрудниками организации, ведь только в этом случае элементы цифровизации станут мощным HR-инструментом для современного и эффективно функционирующего бизнеса.

Тренды цифровизации оказывают значительное влияние на процессы управления персоналом организации в целом, а также на вопросы, связанные с развитием и управлением талантами бизнеса.

Так, во многом благодаря цифровым инструментам управления отмечается рост производительности труда в современных организациях, снижаются темпы текучести кадров, совершенствуется сам процесс управления персоналом и формируется множество новых цифровых профессий и специальностей. Помимо этого, особую важность приобретает такой ресурс, как информация, что позволяет выявить потребность бизнеса в уникальных экспертных знаниях, а также необходимость использования информационных технологий в процессе работы с талантливыми сотрудниками. Все это еще раз подтверждает, что менеджмент современных организаций во многом направлен непосредственно на профессиональный рост и развитие персонала, а также пополнение его состава уникальными талантливыми сотрудниками.

Проведенное исследование, посвященное изучению вопросов управления талантами организации в эпоху цифровых технологий, позволило сформулировать несколько наиболее ключевых выводов. Деятельность, сосредоточенная на управлении талантливыми сотрудниками, требует системного подхода и формирования комплекса последовательных мер, направленных на регулирование талантов организации, а также их привлечение, мотивацию и удержание, что, в свою очередь, выступает одним из приоритетных направлений функционирования и развития HR-службы современных организаций.

Построение грамотной системы и стратегических основ управления талантами становится критически важным вопросом для организаций, желающих не только повысить уровень эффективности использования собственных трудовых ресурсов, но и добиться определенных успехов непосредственно в управлении талантливыми сотрудниками, ведь именно наличие четко выстроенной системы управления превращает процесс работы с талантами в эффективную деятельность.

Управление талантами является приоритетным направлением, которое следует внедрить в процедуры подбора, привлечения, адаптации, обучения и развития, а также мотивации, оценки и вознаграждения персонала. Однако на пути внедрения системы управления талантами в систему менеджмента современных организаций существует ряд препятствий: низкий уровень конкурентоспособности, особенно на рынке труда, отсутствие привлекательных социальных условий и престижного бренда работодателя, а также зачастую невысокое качество трудовой жизни и недостаточный уровень заработной платы. Оценка эффективности управления талантами организации требует тщательного анализа и последующей разработки показателей управления в организациях, а также установления взаимосвязей между наиболее ключевыми показателями результативности и вознаграждением сотрудников и руководителей HR-службы всех уровней.

Список источников

1. Глобальный индекс конкурентоспособности талантов – 2023. URL: <https://www.geeksforgoeks.org/global-talent-competitiveness-index-2023> (дата обращения: 05.01.2024).
2. Ларионов В. Г., Барина Е. П., Шереметьева Е. Н. Цифровой менеджмент: образование и таланты // *Инновации в менеджменте*. 2019. № 2 (20). С. 56–63.
3. Нагибина Н. И., Щукина А. А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // *Науковедение*. 2017. Т. 9. № 1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 05.01.2024).
4. Дороговцева А. А., Ерыгина А. В. Тенденции HR-DIGITAL // *Упр. персоналом и интеллектуал. ресурсами в России*. 2019. № 5. С. 19–22. https://doi.org/10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850.
5. Жиленкова Е. П., Буданова М. В. Управление талантами как элемент развития интеллектуального капитала организации, функционирующей в условиях цифровой экономики и прогресса информационных технологий // *Лидерство и менеджмент*. 2021. Т. 8. № 2. С. 201–212. <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.111918>.
6. Островская Л. И. Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Молодой ученый*. 2022. № 52 (447). С. 121–124.
7. Инчина Е. П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложно-
- структурированной организации // *Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление*. 2021. № 2. С. 74–84. <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>.
8. Stahl G. K., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P., Trevor J., Wright P. M. Six principles of effective global talent management // *Sloan Management Review*. 2012. V. 53. N. 2. P. 25–42.
9. Глазков А. В., Усаева С. А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // *E-FORUM*. 2020. № 4. С. 173–187.
10. Иваев М. И., Гостев Д. В. Цифровые инструменты управления талантами // *Индустриал. экономика*. 2022. Т. 1. № 4. С. 49–53.
11. Панова Е. А., Опарина Н. Н., Бондарева Л. В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // *Упр. персоналом и интеллектуал. ресурсами в России*. 2021. № 3. С. 49–55. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55>.
12. Лескина Э. И. Управление талантами как основа кадровой политики в эпоху цифровизации: проблемы и перспективы правового регулирования // *Вестн. Саратов. гос. юрид. акад.* 2021. № 2 (139). С. 238–246. <https://doi.org/10.24412/2227-7315-2021-2-238-246>.
13. Нареико В. Г. Искусственный интеллект в управлении персоналом // *Диалог*. 2023. № 1 (21). С. 50–53.

References

1. *Global'nyi indeks konkurentosposobnosti talantov – 2023* [Global Talent Competitiveness Index – 2023]. Available at: <https://www.geeksforgoeks.org/global-talent-competitiveness-index-2023> (accessed: 05.01.2024).

2. Larionov V. G., Barinova E. P., Sheremet'eva E. N. Tsifrovoy menedzhment: obrazovanie i talanty [Digital management: education and talents]. *Innovatsii v menedzhmente*, 2019, no. 2 (20), pp. 56-63.
3. Nagibina N. I., Shchukina A. A. HR-Digital: tsifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [HR-Digital: digital technologies in human resource management]. *Naukovedenie*, 2017, vol. 9, no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (accessed: 05.01.2024).
4. Dorogovtseva A. A., Erygina A. V. Tendentsii HR-DIGITAL [HR-DIGITAL Trends]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2019, no. 5, pp. 19-22. https://doi.org/10.12737/article_5dc960ab94c068.61133850.
5. Zhilenkova E. P., Budanova M. V. Upravlenie talantami kak element razvitiia intellektual'nogo kapitala organizatsii, funktsioniruiushchei v usloviakh tsifrovoy ekonomiki i progressa informatsionnykh tekhnologii [Talent management as an element of the intellectual capital development of an organization operating in the digital economy and the progress of information technologies]. *Liderstvo i menedzhment*, 2021, vol. 8, no. 2, pp. 201-212. <https://doi.org/10.18334/lim.8.2.111918>.
6. Ostrovskaia L. I. Upravlenie talantami – real'nost' sovremennogo menedzhmenta [Talent management is the reality of modern management]. *Molodoi uchenyi*, 2022, no. 52 (447), pp. 121-124.
7. Inchina E. P. Sovremennye podkhody k povysheniiu effektivnosti upravleniia talantami v slozhnostrukturovannoi organizatsii [Modern approaches to improving the effectiveness of talent management in a complex structured organization]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2021, no. 2, pp. 74-84. <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>.
8. Stahl G. K., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P., Trevor J., Wright P. M. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 2012, vol. 53, no. 2, pp. 25-42.
9. Glazkov A. V., Usaeva S. A. Podkhody k otsenke sistemy upravleniia kadrovym rezervom [Approaches to evaluating the personnel reserve management system]. *E-FORUM*, 2020, no. 4, pp. 173-187.
10. Ivaev M. I., Gostev D. V. Tsifrovye instrumenty upravleniia talantami [Digital Talent Management Tools]. *Industrial'naiia ekonomika*, 2022, vol. 1, no. 4, pp. 49-53.
11. Panova E. A., Oparina N. N., Bondareva L. V. Upravlenie talantami: zadachi i vyzovy «tsifrovogo» zavtra [Talent Management: Challenges and challenges of a digital Tomorrow]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2021, no. 3, pp. 49-55. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55>.
12. Leskina E. I. Upravlenie talantami kak osnova kadrovoy politiki v epokhu tsifrovizatsii: problemy i perspektivy pravovogo regulirovaniia [Talent management as the basis of personnel policy in the era of digitalization: problems and prospects of legal regulation]. *Vestnik Saratovskoi gosudarstvennoi iuridicheskoi akademii*, 2021, no. 2 (139), pp. 238-246. <https://doi.org/10.24412/2227-7315-2021-2-238-246>.
13. Nareiko V. G. Iskusstvennyi intellekt v upravlenii personalom [Artificial intelligence in human resources management]. *Dialog*, 2023, no. 1 (21), pp. 50-53.

Статья поступила в редакцию 25.01.2024; одобрена после рецензирования 12.03.2024; принята к публикации 28.05.2024
The article was submitted 25.01.2024; approved after reviewing 12.03.2024; accepted for publication 28.05.2024

Информация об авторах / Information about the authors

Елена Николаевна Шереметьева – доктор экономических наук, доцент; профессор кафедры прикладного менеджмента; Самарский государственный экономический университет; [lena_scher@mail.ru](mailto:lens_scher@mail.ru)

Elena N. Sheremet'yeva – Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor; Professor of the Department of Applied Management; Samara State University of Economics; [lena_scher@mail.ru](mailto:lens_scher@mail.ru)

Анна Кирилловна Фролова – аспирант; Самарский государственный экономический университет; frolovak99@list.ru

Anna K. Frolova – Postgraduate Student; Samara State University of Economics; frolovak99@list.ru

Екатерина Петровна Барина – доктор исторических наук, профессор; заведующий кафедрой истории, международного права и зарубежного регионоведения, Самарский филиал Московского городского педагогического университета; rfnz25@yandex.ru

Ekaterina P. Barinova – Doctor of History Sciences, Professor; Head of the Department of History, International Law and Foreign Regional Studies, Samara branch of Moscow City University; rfnz25@yandex.ru

