

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 20-32.

Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):20-32.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 005.962:159.928

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ
СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Татьяна Леонидовна Иванова¹, Анна Ивановна Фучеджи²,

Татьяна Ивановна Пираковская³

^{1,2,3}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹ivanova.tatyana.l@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6762-4394>

²anna_fuchedgi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0444-033X>

³tatyanash9@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7294-6139>

Аннотация. Современные организации функционируют в условиях высокой динамичности внешней среды, глобализации рынков, цифровизации и роста социальных ожиданий. В таких условиях компании сталкиваются с необходимостью выстраивать стратегии, ориентированные не только на краткосрочную прибыль, но и на долгосрочную устойчивость. Одним из ключевых факторов устойчивого развития становится обеспечение роста, развития и конкурентоспособности человеческого капитала, человеческих ресурсов, формирования стратегии эффективного управления талантами (Talent Management). В статье проведён анализ управления талантами как ключевым элементом стратегии устойчивого развития организации и выявление механизмов эффективной интеграции системы Talent Management в устойчивую бизнес-модель. Представлена модель 9-box Grid: матрица оценки потенциала и результативности сотрудников как эффективный инструмент для стратегического управления человеческим капиталом, позволяющий систематизировать данные о сотрудниках на основе их текущей эффективности и потенциала. Предложены практически ориентированные рекомендации, направленные на интеграцию Talent Management в стратегическое управление, с учётом современных ESG-требований, цифровизации и трансформации моделей.

Ключевые слова: управление талантами, человеческие ресурсы, человеческий капитал, устойчивое развитие, стратегическое управление, потенциал, цифровизация, конкурентные преимущества

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы формирования и развития социоэкономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур», регистрационный номер НИОКТР 124012400289-5.

Для цитирования: Иванова Т. Л., Фучеджи А. И., Пираковская Т. И. Управление талантами как инструмент стратегии устойчивого развития организации и предотвращения сопротивления стратегическим изменениям // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 20-32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**TALENT MANAGEMENT AS A STRATEGY TOOL
FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PREVENTING
RESISTANCE TO STRATEGIC CHANGES**

Tatyana L. Ivanova¹, Anna I. Fuchedgi², Tatyana I. Pirakovskaya³

^{1,2,3}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹ivanova.tatyana.l@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-6762-4394>

²anna_fuchedgi@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0444-033X>

³tatyanash9@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-7294-6139>

Abstract. Modern organizations operate in a highly dynamic environment, globalized markets, digitalization, and rising social expectations. In such circumstances, companies face the need to build strategies focused not only on short-term profits, but also on long-term sustainability. One of the key factors of sustainable development is ensuring the growth, development and competitiveness of human capital, human resources, and the formation of an effective talent management strategy. The article analyzes talent management as a key element of an organization's sustainable development strategy and identifies mechanisms for effectively integrating the Talent Management system into a sustainable business model. The 9-box Grid model is presented as a matrix for assessing employee potential and performance, serving as an effective tool for strategic human capital management that allows for the systematization of employee data based on their current performance and potential. Practical recommendations are provided to integrate Talent Management into strategic management, taking into account modern ESG requirements, digitalization, and model transformation.

Keywords: talent management, human resources, human capital, sustainable development, strategic management, potential, digitalization, and competitive advantages

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research project "Mechanisms of formation and development of socioeconomic systems at the level of state and corporate management structures", R&D registration number 124012400289-5.

For citation: Ivanova T. L., Fuchedgi A. I., Pirakovskaya T. I. Talent management as a strategy tool for sustainable development and preventing resistance to strategic changes // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):20-32. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17284548>.

Введение

На сегодняшний день растущая роль человека, который одновременно выступает объектом и субъектом управления, обусловлена стремительным развитием окружающего мира, переходом его к информационному обществу, для которого время и знания являются крупнейшими достижениями в конкурентной борьбе. Учитывая, что современное общество представляет собой сложную многофункциональную систему, остаётся неизменным один факт: работники – это основа любого предприятия, а их значимость подкрепляется теми стратегическими конкурентными преимуществами, которые в значительной степени базируются на применении персоналом необходимых знаний, умений и компетенций в меняющихся условиях хозяйствования [1, с. 80].

Управление талантами обеспечивает не только формирование кадрового резерва и повышение вовлечённости персонала, но и способствует внедрению инноваций, реализации корпоративной ответственности и достижению целей устойчивого развития. В условиях усиливающейся конкуренции квалифицированные кадры, талантливые сотрудники становятся стратегическим активом организации [2, с. 65].

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью интеграции HR-стратегий с ESG-подходами (экология, социальная ответственность и корпоративное управление), а также перехода от операционного к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Организации, умеющие развивать и удерживать таланты, получают устойчивые конкурентные преимущества на долгосрочную перспективу.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является анализ управления талантами как ключевым элементом стратегии устойчивого развития организации и выявление механизмов эффективной интеграции системы Talent Management в устойчивую бизнес-модель.

Задачи исследования состоят в следующем:

- изучить теоретические основы концепции управления талантами;
- рассмотреть взаимосвязь между системой Talent Management и целями устойчивого развития;
- проанализировать практики ведущих организаций в области Talent Management и ESG-стратегий;
- выявить проблемы и барьеры при внедрении системы управления талантами в устойчивую стратегию;
- предложить рекомендации по эффективной интеграции Talent Management в стратегическое управление.

Методы исследования

В рамках исследования применены принципы объективности, всесторонности; теоретический анализ и синтез научной литературы по управлению персоналом и устойчивому развитию; сравнительно-аналитический метод (анализ кейсов компаний); системный подход к рассмотрению организации как единого целого; контент-анализ корпоративных ESG-отчётов и HR-стратегий.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление талантами – это «систематический и динамичный процесс, направленный на привлечение, удержание, развитие и вовлечение людей, обладающих исключительным потенциалом для достижения бизнес-целей организации» [3]. Таким образом, Talent Management охватывает не только подбор персонала, но и планирование преемственности, создание условий для карьерного роста, развитие лидерских качеств и формирование вовлечённости сотрудников.

Согласно М. Армстронгу, управление талантами включает «продуманное и согласованное использование человеческого капитала с целью обеспечения будущей конкурентоспособности компании» [4, с. 701; 5; 6, с. 150]. Его концепция опирается на идею, что успех организации напрямую зависит от способности управлять не всем персоналом одинаково, а сосредотачиваться на наиболее ценных – так называемых «ключевых», или «высокопотенциальных» сотрудниках. На рисунке 1 (составлено на основе [4; 5; 6]) представлена эволюция развития концепции управления талантами.

Таким образом, трансформация подходов к управлению талантами отражает не только изменение организационных приоритетов, но и углубление научного понимания человеческого капитала как ключевого ресурса устойчивого развития организаций. На смену традиционным и разрозненным подходам пришло стратегически интегрированное управление талантами, опирающееся на системный анализ, прогнозирование и адаптивность к внешней среде. Современные организации

стремятся не только привлекать квалифицированных специалистов, но и выстраивать процессы оценки и развития талантов на основе объективных, структурированных методов.

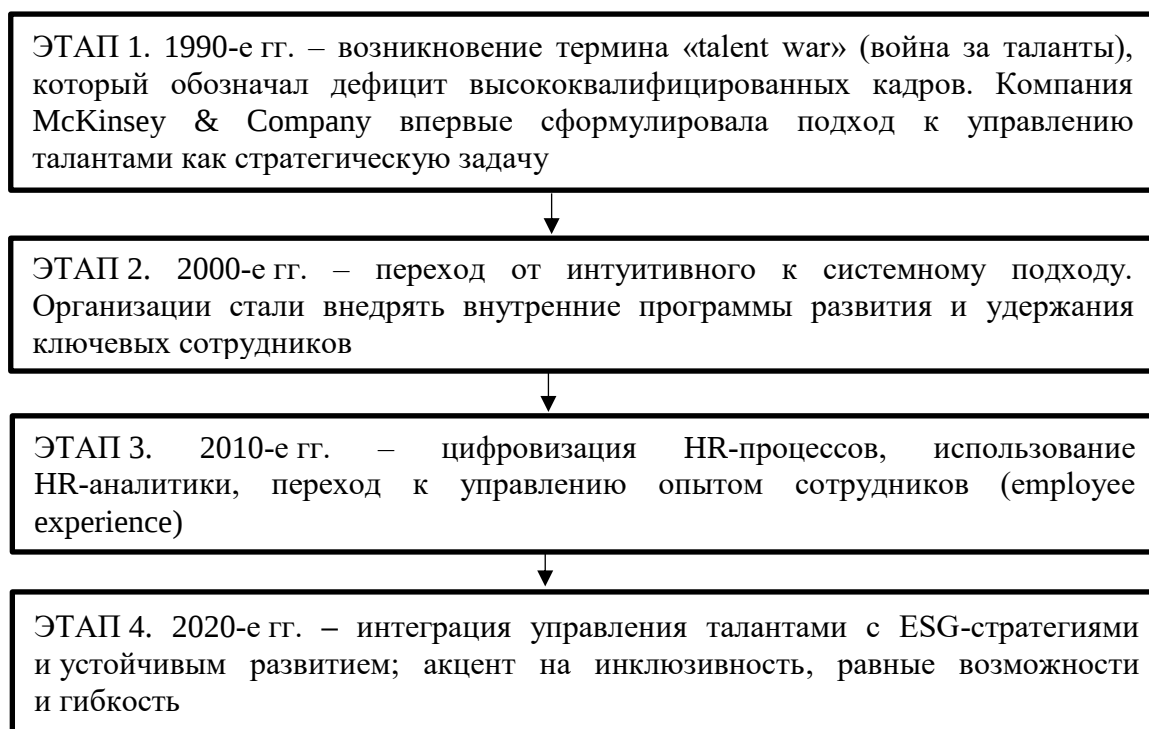


Рисунок 1 – Этапы развития концепции управления талантами
Figure 1 – Stages of development of the talent management concept

Одним из таких инструментов, получивших широкое распространение в рамках стратегического Talent Management, является модель 9-box Grid [7, с. 120]. Эта модель позволяет системно классифицировать сотрудников по уровню текущей эффективности и потенциалу развития, тем самым обеспечивая основу для управленческих решений в области продвижения, ротации и программ развития персонала. Она представляет собой матрицу из девяти ячеек, в которой сотрудники оцениваются по двум ключевым критериям: текущей результативности (performance) и потенциальной способности к росту (potential) (таблица 1).

В таблице даны следующие оценки потенциала и результативности сотрудников, которые порождают рекомендации по повышению результативности их использования по уровням: низкая результативность; средняя результативность; высокая результативность.

Данные оценки могут получить численное выражение и быть единичными (локальными), групповыми и интегральными. Для этого необходимо обратиться к методам балльного экспертного оценивания и проверки полученных результатов на согласованность.

- Красная зона – риск, требуют внимания, возможна замена или коррекция роли.
- Жёлтая зона – есть потенциал, но нужна работа: наставничество, развитие, обратная связь.
- Синяя зона – перспективные сотрудники, будущие лидеры; важно удерживать и развивать.

Таблица 1 – Модель 9-box Grid: Матрица оценки потенциала
и результативности сотрудников
Table 1 – 9-box Grid Model: Employee Potential and Performance Assessment Matrix

Потенциал / Результативность	Низкий потенциал	Средний потенциал	Высокий потенциал
Высокая результативность	 Надёжный исполнитель	 Потенциальный лидер	 Будущая звезда
	✓ Поддерживать, мотивировать	✓ Развивать лидерские компетенции	✓ Готовить к лидерству, обеспечивать карьерный рост
	<i>Рекомендации</i>		
	– поддерживать мотивацию и признание	– определить зоны роста и развивать управленческие навыки	– включить в кадровый резерв на ключевые роли
	– предоставить чёткие и стабильные задачи	– постепенно включать в проекты с лидерскими функциями	– делегировать стратегические и амбициозные задачи
	– не перегружать изменениями – ценность в стабильности	– назначить наставника из числа опытных руководителей	– поддерживать рост через коучинг и наставничество
Средняя результативность	 Стабильный сотрудник	 Перспективный сотрудник	 Высокий потенциал, но средняя отдача
	✓ Поддерживать мотивацию	✓ Инвестировать в развитие	✓ Выявить барьеры, предложить развитие
	<i>Рекомендации</i>		
	– поддерживать текущий уровень вовлечённости	– предоставить возможности обучения и роста	– обсудить карьерные ожидания
	– вовлекать в рутинные и стабильные процессы	– привлекать к кросс- функциональным задачам	– предложить участие в новых проектах
	– не рекомендовать для лидерских или проектных ролей	– отслеживать динамику – при росте переводить в кадровый резерв	– настроить индивидуальный план развития

Продолжение таблицы 1
 Continuation of table 1

Потенциал / Результативность	Низкий потенциал	Средний потенциал	Высокий потенциал
Низкая результативность	 Низкий вклад	 Не реализует потенциал	 Потенциал без результатов
	✓ Оценить соответствие роли	✓ Требуется развитие или коучинг	✓ Анализировать причины, поддержать вовлечённость
	<i>Рекомендации</i>		
	– оценить соответствие занимаемой должности	– определить причины низкой результативности (мотивация, компетенции, личные обстоятельства)	– уточнить барьеры (недостаток вызовов, недооценённость, конфликты в команде)
	– рассмотреть варианты внутреннего перемещения или завершения сотрудничества	– назначить коуча или наставника	– установить конкретные цели с поддержкой руководителя
	– обеспечить обратную связь и чёткие цели на ближайший период	– предоставить возможности обучения и развития	– разработать краткосрочный план развития с промежуточным контролем

Модель 9-box Grid зарекомендовала себя как эффективный инструмент для стратегического управления человеческим капиталом, позволяющий систематизировать данные о сотрудниках на основе их текущей эффективности и потенциала. Это даёт возможность руководителю принимать решения по продвижению, обучению, ротации и планированию преемственности. Одним из ключевых преимуществ модели является возможность применять дифференцированные управленческие подходы к различным категориям сотрудников, что способствует более рациональному распределению ресурсов на развитие персонала и формированию устойчивого кадрового резерва. Новейшие подходы уходят от элитарной модели и делают упор на инклюзивность, то есть на раскрытие потенциала всех сотрудников. Такой подход повышает общую производительность и способствует формированию сильной корпоративной культуры [8, с. 45].

Рассмотренные теоретические основы концепции управления талантами позволяют сформировать целостное представление о стратегической значимости человеческого капитала в современном организационном контексте. Talent Management всё чаще воспринимается не просто как инструмент повышения эффективности бизнеса, но и как элемент более широкой парадигмы устойчивого развития.

В условиях глобальных трансформаций, связанных с социальными, экологическими и экономическими вызовами, управление талантами начинает выполнять ключевую

роль в достижении целей устойчивого развития, сформулированных в повестке ООН на период до 2030 года [9, с. 59]. Возникает необходимость рассматривать систему Talent Management не только с позиции бизнес-результатов, но и как механизм формирования инклюзивной, ответственной и адаптивной организационной среды.

Таким образом, важным направлением научного анализа становится изучение взаимосвязей между практиками управления талантами и целями устойчивого развития, что открывает новые горизонты для интеграции HR-стратегий (таблица 2).

Таблица 2 – Взаимосвязь Talent Management и целей устойчивого развития (ЦУР)

Table 2 – The relationship between Talent Management and the Sustainable Development Goals (SDGs)

Направление Talent Management	Связанные цели устойчивого развития (ЦУР)	Взаимосвязь
Инклюзивный подбор и равные возможности	ЦУР 5: Гендерное равенство; ЦУР 10: Уменьшение неравенства	Продвижение гендерного баланса, недопущение дискриминации, поддержка разнообразия и инклюзии в командах
Развитие человеческого капитала	ЦУР 4: Качественное образование; ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	Вложения в обучение и профессиональное развитие повышают качество рабочей силы и производительность
Формирование корпоративной культуры	ЦУР 16: Мир, правосудие и эффективные институты	Управление талантами формирует культуру прозрачности, справедливости и вовлечённости сотрудников
Привлечение и удержание талантов	ЦУР 11: Устойчивые города и населённые пункты	Развитие локальных сообществ за счёт трудоустройства и инвестиций в региональные кадровые программы
Лидерство и развитие устойчивых управленческих кадров	ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Подготовка лидеров нового поколения, способных реализовывать инновации и управлять переходом к устойчивости
Гибкие формы занятости и баланс работа/жизнь	ЦУР 3: Здоровье и благополучие	Гибкость в работе, забота о благополучии сотрудников и профилактика профессионального выгорания
Привлечение и удержание талантов	ЦУР 11: Устойчивые города и населённые пункты	Развитие локальных сообществ за счёт трудоустройства и инвестиций в региональные кадровые программы

Управление талантами и устойчивое развитие не просто пересекаются – они взаимно усиливают друг друга:

- Talent Management обеспечивает кадрами реализацию ESG-стратегий;

– цели устойчивого развития задают вектор развития корпоративной культуры и HR-менеджмента;

– организации, активно внедряющие Talent Management в контексте устойчивости, становятся более привлекательными для инвесторов, работников и общества.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция интеграции систем управления талантами (Talent Management) в более широкую рамку ESG-повестки (Environmental, Social, Governance) [10, с. 98]. Организации, ориентированные на устойчивое развитие, рассматривают человеческий капитал и человеческий ресурс не только как ресурс повышения конкурентоспособности и эффективности, но и как центральный элемент реализации целей в области устойчивого развития. Рассмотрим практики ряда ведущих международных компаний, демонстрирующих интеграцию Talent Management и ESG-стратегий.

1. Unilever: инклюзивное лидерство и устойчивые карьерные траектории

Unilever активно внедряет принципы инклюзивного и устойчивого лидерства в систему управления талантами. В рамках своей ESG-стратегии компания акцентирует внимание на гендерном балансе, этичном найме, создании возможностей для непрерывного обучения и равного доступа к карьерному росту. Talent Management в Unilever реализуется через глобальные инициативы, такие как *Future Leaders Programme*, направленные на развитие будущих руководителей, способных действовать в соответствии с принципами устойчивости и корпоративной ответственности. В отчётах компании прослеживается явная связь между развитием персонала и достижением целей SDG 5 (Гендерное равенство), SDG 8 (Достойная работа и экономический рост) и SDG 10 (Сокращение неравенства).

2. Microsoft: цифровое обучение и социальная вовлечённость

Microsoft делает ставку на цифровизацию Talent Management, реализуя масштабные программы повышения квалификации как для сотрудников, так и для внешних сообществ (*Global Skills Initiative*). Эти практики лежат на стыке внутренних HR-стратегий и внешней социальной ответственности. Система управления талантами строится на принципах персонализированного обучения, инклюзии и технологической доступности, что соответствует задачам SDG 4 (Качественное образование) и SDG 9 (Инфраструктура, индустриализация и инновации). Параллельно Microsoft внедряет метрики оценки влияния кадровых инициатив на ESG-цели, демонстрируя системный подход к трансформации корпоративной культуры в направлении устойчивости.

3. Сбер: цифровая трансформация и ESG-культура

Сбер выстраивает современную систему Talent Management на основе принципов цифровой экономики и ESG-ориентированного мышления. В рамках стратегии устойчивого развития реализуются программы обучения в области ESG-компетенций (например, через Корпоративный университет Сбера), развитие лидерства, вовлечённости и внутреннего предпринимательства. Система управления талантами строится на принципах Sber ESG Transformation Program для сотрудников; внедрение ESG-метрик в performance review топ-менеджеров; продвижение инклюзивности (SDG 5, 8, 10); цифровые карьерные треки, доступные через ИИ-платформы обучения.

4. Росатом: наука, инжиниринг и устойчивое развитие через человеческий капитал

Росатом реализует стратегию «Человеческий капитал – драйвер устойчивости», где Talent Management тесно связан с научно-техническим развитием, глобальной экспансией и ESG-повесткой. Внимание уделяется созданию среды для развития инженерных и лидерских компетенций, а также формированию культуры безопасности и инклюзии. Система управления талантами строится на принципах ориентации на SDG 4, 9, 13 (образование, технологии, климат); программа Атомный класс и Школа Росатома (долгосрочная преемственность); «Цифровой Росатом» – модульные курсы по ESG, цифровым и управленческим навыкам.

Анализ практик ведущих компаний демонстрирует, что успешная реализация ESG-стратегий невозможна без трансформации подходов к управлению человеческими ресурсами [11, с. 42]. Подходы различаются в зависимости от отрасли, зрелости цифровой среды и географии бизнеса. Фокус смещается от формального обучения к формированию ESG-культуры, включая лидерство, soft skills, ответственность и инклюзивность. Инвестиции в человеческий капитал становятся частью нефинансовой отчётности, а HR-функции – участниками устойчивых трансформаций.

Talent Management становится важнейшим элементом устойчивой корпоративной стратегии, способным обеспечить:

- подготовку лидеров устойчивого развития;
- формирование культуры инклюзии и непрерывного обучения;
- интеграцию этических и экологических ценностей в карьерные траектории.

Внедрение подобных практик позволяет организациям не только соответствовать ожиданиям, но и повышать долгосрочную устойчивость, конкурентоспособность и привлекательность как работодателя. В перспективе, синергия между Talent Management и ESG может стать ключевым фактором устойчивого корпоративного развития в условиях глобальной трансформации.

Анализ практик ведущих российских и международных компаний показывает, что интеграция систем управления талантами в стратегии устойчивого развития становится всё более распространённой и стратегически значимой. Такие организации, как Unilever, Microsoft, Сбер и Росатом, демонстрируют, что синергия Talent Management и ESG-стратегий может способствовать формированию ответственного лидерства, развитию инклюзивной корпоративной культуры и достижению целей устойчивого развития.

Однако, несмотря на наличие успешных кейсов, широкомасштабное внедрение подобных подходов в корпоративную практику сопровождается рядом сложностей. Во многих организациях интеграция Talent Management в устойчивую стратегию сталкивается с методологическими, организационными и культурными барьерами, ограничивающими её эффективность и воспроизводимость [12, с. 235].

В связи с этим представляет научный и практический интерес выявление ключевых проблем и барьеров, сдерживающих системную реализацию ESG-ориентированного управления талантами в корпоративной среде (таблица 3).

Отсутствие интегрированных моделей ESG-компетенций является одним из системных барьеров при трансформации управления талантами в сторону устойчивого развития. Недостаточная методическая проработанность приводит к стратегическим разрывам, ограничивая способность организации формировать кадры, соответствующие вызовам устойчивости.

Таблица 3 – Ключевые барьеры при внедрении системы управления талантами (Talent Management) в устойчивую стратегию
Table 3 – Key barriers to implementing a talent management system (Talent Management) into a sustainable strategy

Проблема	Причина	Последствие	Рекомендация
1. Отсутствие стандартизированной оценки ESG-компетенций	Недостаток разработанных методик и критериев оценки устойчивых навыков и ценностей	Несоответствие кадровых процессов целям устойчивого развития; низкая эффективность ESG-инициатив	Разработать и внедрить ESG-компетенции в модели оценки и развития персонала

Продолжение таблицы 3

Continuation of table 3

Проблема	Причина	Последствие	Рекомендация
2. Разрыв между стратегическим и операционным уровнями управления	Низкая вовлечённость линейных менеджеров, слабая коммуникация целей ESG	Отсутствие интеграции ESG-приоритетов в повседневные HR-процессы; формальное выполнение программ	Усилить обучение и вовлечение менеджеров среднего звена в ESG-повестку
3. Недостаток квалифицированных ESG-специалистов	Рынок труда ещё не готов к массовому появлению ESG-экспертов; недостаток профильных программ	Сложности с подбором и развитием кадров, способных реализовывать ESG-инициативы	Инвестировать в обучение и развитие внутренних ESG-танталов; сотрудничать с образовательными учреждениями
4. Сопротивление изменениям и организационная инерция	Традиционные корпоративные культуры, страх перед изменениями	Замедление внедрения новых практик; сохранение устаревших подходов	Внедрять программы управления изменениями; формировать культуру устойчивости через лидеров мнений
5. Ограниченные ресурсы и фрагментированность данных	Недостаток финансирования, слабая аналитическая инфраструктура	Невозможность доказать эффективность интеграции Talent Management и ESG; отсутствие комплексного мониторинга	Внедрять цифровые платформы и системы аналитики; выделять бюджет на ESG-HR проекты

Разрыв между стратегическим и текущими уровнями управления обусловлен слабой вертикальной согласованностью целей и инструментов Talent Management и ESG. В результате HR-функция часто оказывается исключённой из ключевых управленческих процессов устойчивой трансформации, а линейные руководители не рассматривают устойчивость как сферу своей ответственности.

Дефицит кадров с ESG-компетенциями фиксируется как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда. Отсутствие подготовки специалистов, обладающих одновременно профессиональной компетенцией и пониманием принципов устойчивого развития, задерживает внедрение ESG-ориентированных кадровых решений и ограничивает кадровый потенциал устойчивых стратегий.

Сопротивление изменениям выступают культурным барьером, препятствующим формированию ценностно ориентированной модели управления талантами. Закреплённые практики управления, ориентация на краткосрочные результаты и доминирование административного стиля управления ограничивают возможности внедрения трансформационных программ, направленных на устойчивость.

Несогласованность элементов аналитической инфраструктуры и дефицит ресурсов создают барьеры для системной оценки эффективности взаимодействия HR

и ESG-инициатив. Отсутствие единых цифровых платформ и ESG-метрик в системе управления талантами не позволяет оценивать вклад человеческого капитала в достижение целей устойчивого развития и формировать обоснованные решения на основе данных [13].

Таким образом, выявленные барьеры – от методологической несогласованности до сопротивления внутри организации – указывают на необходимость системного переосмысления роли управления талантами в корпоративной устойчивой трансформации. Их преодоление требует не только устранения отдельных узких мест, но и перехода к стратегически выстроенной модели, где Talent Management рассматривается как ключевой драйвер организационного развития и устойчивости.

В этой связи особую значимость приобретает формирование комплекса практически ориентированных рекомендаций, направленных на интеграцию Talent Management в стратегическое управление, с учётом современных ESG-требований, цифровизации и трансформации моделей.

Рекомендации по интеграции Talent management в стратегическое управление:

1. Разработка ESG-ориентированной модели компетенций

Включить в корпоративные модели лидерства и оценки персонала такие компетенции, как: экологическая ответственность, инклюзивность, цифровая устойчивость, системное мышление. Применять адаптивные инструменты (например, ESG-skills matrix, «360 градусов» или мультиуровневых опросов) при подборе, развитии и продвижении сотрудников.

2. Интеграция HR-аналитики в стратегическое планирование

Использовать People Analytics для прогнозирования дефицита ключевых талантов, оценки вовлечённости, влияния образовательных программ на ESG-результаты. Строить KPI, привязанные к стратегическим целям (например, % персонала, прошедшего ESG-обучение; индекс устойчивого лидерства и т. п.).

3. Встраивание Talent Management в устойчивую корпоративную культуру

Связать ценности организации с принципами устойчивости и привносить их в повседневные HR-практики (наставничество, мотивация, внутренние коммуникации). Формировать ESG-ориентированное мышление через трансформационные образовательные программы (внутрикорпоративные университеты, ESG-академии).

4. Укрепление роли линейных и проектных руководителей в управлении талантами

Делегировать ответственность за развитие ESG-компетенций среди подразделений. Внедрять культуру «управления менеджерами разных звеньев».

5. Создание цифровой инфраструктуры Talent Management

Внедрять платформы управления талантами (LXP, TMS) с ESG-модулями, аналитикой карьерного роста и индивидуальными траекториями. Автоматизировать процесс связи между стратегией, бизнес-целями и программами HR.

6. Институционализация роли HR в стратегическом контуре управления

Включить руководителей HR в стратегические подразделения. Согласовывать политику управления талантами с долгосрочными сценариями устойчивого развития (SDG-ориентированное планирование).

7. Построение партнёрств с внешними образовательными и ESG-структурами

Сотрудничать с университетами, исследовательскими центрами, ESG-консультантами для подготовки и развития нужных компетенций. Использовать внешние бенчмарки, ESG-рейтинги и отчётность для адаптации внутренней стратегии Talent Management.

Выводы

Предложенные рекомендации отмечают необходимость комплексного подхода к интеграции Talent Management в стратегическое управление с учетом вызовов устойчивого развития, цифровизации и трансформации бизнес-моделей. Последовательное внедрение данных подходов позволяет не только повысить

эффективность работы с персоналом, но и укрепить долгосрочную конкурентоспособность организации. Современные компании должны рассматривать работу с талантами не как вспомогательную HR-функцию, а как стратегический инструмент, определяющий способность бизнеса адаптироваться к изменениям, формировать устойчивую корпоративную культуру и достигать глобальных целей развития. Разработка ESG-ориентированных моделей компетенций позволяет формировать новое поколение лидеров, которые способны мыслить системно, действовать ответственно и учитывать не только экономические, но и социальные и экологические последствия принимаемых решений. Это становится основой для укрепления доверия к компании со стороны сотрудников. Одновременно использование HR-аналитики и People Analytics в стратегическом планировании делает управление персоналом более точным и предсказуемым, позволяет выявлять риски дефицита компетенций, прогнозировать эффективность программ развития и связывать кадровые инициативы с бизнес-целями. Таким образом HR получает статус ключевого участника стратегического управления, обеспечивая органичное внедрение ESG-принципов в ежедневную деятельность сотрудников, а также повышая вовлечённость, мотивацию и готовность персонала разделять ценности компании. Укрепление роли линейных руководителей в управлении талантами формирует распределённую систему лидерства, что повышает эффективность работы и усиливает ответственность на всех уровнях. Цифровизация процессов Talent Management через внедрение специализированных платформ и модулей ускоряет принятие решений и создаёт возможность персонального развития сотрудников. Включение HR-директоров в стратегическое управление закрепляет институциональную значимость этой функции и позволяет синхронизировать кадровую политику с долгосрочными сценариями устойчивого развития. Наконец, построение партнёрств с университетами, исследовательскими центрами и ESG-структурами открывает доступ к современным знаниям и лучшим мировым практикам, а использование внешних бенчмарков делает стратегию управления талантами гибкой и ориентированной на постоянное совершенствование.

Таким образом, внедрение комплекса предложенных мер позволяет организациям перейти от фрагментарных HR-практик к целостной системе Talent Management, глубоко интегрированной в стратегию компании. Это обеспечивает синергию между развитием человеческого капитала, достижением бизнес-целей и выполнением обязательств в сфере ESG, что в долгосрочной перспективе формирует устойчивое конкурентное преимущество компании.

Список источников

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. <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>. EDN: OYSRHO.
2. Савельева М. А. Управление развитием талантов // Государственная служба. 2021. № 1(129). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-1-65-69>.
3. Кабалина В. И., Мондрус О. В. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. № 1. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.101>. EDN: YWOVYS.
4. Торопов К. А. Автоматизация HR процессов в современных компаниях: путь к эффективному управлению персоналом // Вестник науки. 2024. № 6(75). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-hr-protseessov-v-sovremennyh-kompaniyah-put-k-effektivnomu-upravleniyu-personalom>.
5. Егорова И. А. Концепция управления талантами: основные подходы // Вестник ТИУиЭ. 2018. № 1(27). <https://doi.org/10.12737/1876366>. EDN: XRTOHZ.

6. Управление талантами как современная технология управления персоналом / Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров, М. В. Полевая; под ред. Г. Г. Руденко, М. В. Полевой. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство "КноРус"», 2020. 160 с. ISBN 978-5-4365-6611-5. EDN: EVYIAP.

7. Мягкова С. Е., Лысенко Е. В. Создание системы привлечения и сопровождения талантливой персонала: методологические аспекты // II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования»: Материалы конференции, Екатеринбург, 05-06 декабря 2019 года. Том 1. Екатеринбург: Ústav personalistiku, 2020. С. 116-129. EDN: GIEUGS.

8. Левончук А. И. Технологии выявления и развития талантов // Наука без границ. 2019. № 1(29). <https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119194>. EDN: VSWLTO.

9. Иванова Т. Л., Фучеджи А. И., Пираковская Т. И. Стратегия Talent Management в контекстном подходе стратегических изменений // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: Тезисы докладов Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. Донецк: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», 2024. С. 59-61. EDN: CCWXRL.

10. Костровец Л. Б., Титиевская О. В. Методы управления организацией в условиях цифровизации экономики // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 31. С. 96-109. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10046727>. EDN: EPQCDR.

11. Кондаурова И. А., Тарасова Е. А. Человеческий капитал инновационного развития: подходы к оценке // Друкеровский вестник. 2020. № 2(34). С. 234-244. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-2-234-244>. EDN: CYTKLT.

12. Абазиева К. Г., Бурмистров С. В., Самыгин С. И. Архаические черты новых трендов управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации российской экономики // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2021. № 2. С. 77-82. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-2-77-82>. EDN: KPDDTX.

13. Галкина А. В. Современная модель управления человеческим капиталом // Вестник Международного института рынка. 2021. № 1. С. 7-13. EDN: OUOMNW.

Информация об авторах

Т. Л. Иванова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятия;

А. И. Фучеджи – старший преподаватель кафедры экономики предприятия;

Т. И. Пираковская – аспирант кафедры экономики предприятия.

Information about the authors

T. L. Ivanova – Doctor of Economic Sciences Associate, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics;

A. I. Fuchedgi – Lecturer of the Department of Enterprise Economics;

T. I. Pirakovskaya – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Economics.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 01.09.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 01.09.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.